



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Luis Miguel Ministro Figueiredo

**MECANISMOS DE CONTROLO E O
DESEMPENHO DOS COLABORADORES:
A MEDIAÇÃO DO COMPORTAMENTO
INDIVIDUAL INTRA E EXTRA PAPEL
ORIENTADO PARA O CLIENTE**

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

Julho de 2021



FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Luis Miguel Ministro Figueiredo

Mecanismos de Controlo e o desempenho dos colaboradores: A mediação do comportamento individual intra e extra papel orientado para o cliente

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

Orientadores: Professor Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho e Professora Doutora
Isabel Dórdio Dimas

Coimbra, 2021

Agradecimentos:

A conclusão desta etapa não seria possível sem o apoio e incentivo incondicional da minha esposa. O desenvolvimento deste estudo inicia-se com o nascimento do nosso filho o que levou desde logo a um processo de adaptação mútuo com o ajuste constante às novas rotinas do nosso tempo e espaço. Agradeço todo o apoio psicológico, motivacional e emotivo.

Sempre presentes nos momentos bons e menos bons, o apoio e incentivo dos meus pais será sempre muito importante. Obrigado pela crença, força e valores que continuam a transmitir ao longo de toda a vida.

Aos meus orientadores, Professor Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho e Professora Doutora Isabel Dórdio Dimas, por todo o apoio, dedicação, motivação, disponibilidade e partilha de conhecimentos durante todo o processo de construção desta investigação. Sem dúvida que foram um pilar fundamental em todo o caminho percorrido.

Aos meus colegas de mestrado mais próximos, que hoje considero amigos, por terem partilhado os meus momentos de descrença e de me terem dado força e incentivo para continuar em frente.

Resumo:

Nas relações com os clientes é essencial que o colaborador que representa a organização consiga gerir a expectativa e satisfação destes de forma a que a experiência do mesmo seja satisfatória. Neste sentido o comportamento individual do colaborador é decisivo dado que é uma oportunidade de construir uma relação positiva com o cliente.

O objectivo deste estudo é investigar o efeito mediador do comportamento individual intra e extra papel orientado para o cliente na relação entre os mecanismos de controlo e o desempenho dos colaboradores. Através dos resultados alcançados, é perceptível que o autocontrolo desempenha um papel significativo no comportamento individual do colaborador estabelecendo uma relação positiva nas tarefas que contribuem directamente para a produtividade individual.

Evidencia-se ainda a importância da adoção de uma perspectiva sobre o controlo social tendo em vista o sucesso organizacional e dos seus recursos humanos. Através dos resultados analisados é observável que o controlo social influencia o desempenho directa e indirectamente via comportamento intra e extra-papel, sendo fundamental construir ferramentas e mecanismos para que o controlo social se desenvolva de forma orgânica, estimulando a sinergia entre a organização e o colaborador. Desta forma estas práticas constituem-se valorosas dado permitirem que as organizações aumentem a sua competitividade, por via de um ambiente de confiança e cooperação entre os trabalhadores, fatores essenciais para fazer frente à competitividade e concorrência do mercado.

É assim sugerido que os mecanismos de controlo informais desempenham um papel significativo, explicando a orientação dos objectivos dos trabalhadores, sendo que as orientações dos trabalhadores são associadas a um número de resultados positivos para as organizações. Nas limitações para a investigação verifica-se que este estudo depende dos trabalhadores de uma única organização.

Os resultados mostram que as organizações podem recorrer a mecanismos de controlo para influenciar as orientações dos colaboradores de forma simétrica com os objectivos estabelecidos procurando criar valores e dos comprometimentos mútuos ao longo da relação laboral de forma a ser possível uma melhor orientação no desempenho.

Palavras-chave: Mecanismos de controlo, comportamentos intra e extra-papel e desempenho.

Abstract:

In relations with customers it is essential that the organisation representing the organisation manages the expectation and satisfaction of the organisation in such a way that the experience of it is satisfactory. In this sense, the collaborator's individual behaviour is decisive since it is an opportunity to build a positive relationship with the client.

The purpose of this study is to investigate the mediator effect of intra-and-extra individual behaviour in relation to the relationship between control mechanisms and the performance of the collaborators. Through the results achieved, it is perceptible that self-control plays a significant role in the individual behaviour of the collaborator by establishing a positive relationship in the tasks that directly contribute to individual productivity.

It is also clear that the importance of adopting a view on social control in view of organisational success and human resources is also highlighted. The results analysed are observable that social control influences direct and indirectly performance via intra-and-extra behaviour, and it is essential to build tools and mechanisms for social control to develop organic ways, stimulating synergy between organisation and collaborator. This is why these practices are valuable because they allow organisations to increase their competitiveness through an environment of trust and cooperation between workers, which is essential to tackle competitiveness and competition in the market.

It is therefore suggested that informal control mechanisms play a significant role, explaining the aims of workers, and that the guidelines for workers are linked to a number of positive results for organisations. The research limitations appear to be that this study depends on workers in a single organization.

The results show that organisations can use control mechanisms to influence the guidance of collaborators symmetrically with the objectives set out in order to create values and mutual commitments throughout the labour relationship so that better performance orientation can be achieved.

Keywords: control mechanisms, intra-and extra-role behaviour and performance.

Índice:

Agradecimentos:	1
Resumo:	2
Abstract:	3
1. Introdução	8
Capítulo I – Revisão da literatura	10
1.1 - Sistema de controlo de marketing	10
1.2 – Controlos formais	13
1.3 – Mecanismos de controlo informais.....	16
1.3.1 – Autocontrolo	17
1.3.2 – Controlo social	18
1.3.3 – Controlo cultural	19
1.4. – Comportamento Individual, intra e extra-papel	23
1.4.1 - Comportamento individual intra-papel direcionado aos clientes.....	23
1.4.2 – Comportamento Individual extra-papel direcionado aos clientes.....	24
Capítulo II – Quadro conceptual da investigação	26
2.1 – Formulação de Hipóteses.....	26
2.2 – Caracterização da Amostra	30
2.3 – Recolha e preparação de dados.....	31
2.4 –Validação das escalas	32
2.4.1 –Autocontrolo	35

2.4.2 –Controlo cultural	36
2.4.3 –Controlo Social (Profissional).....	37
2.4.4 – Comportamento Individual, Extra-papel	38
2.4.5 – Comportamento Individual, Intra-papel.....	39
2.4.6 – Desempenho.....	41
Capítulo III – Análise e Discussão de resultados.....	43
3.1 – Análise de Correlações	43
3.2 – Análise das Regressões.....	45
3.3 – Discussão de resultados	52
Capitulo IV - Conclusões	55
Bibliografia:	58
Anexos:	63
Anexos A: Proposta de Colaboração em Investigação.....	63
Anexos B: Questionários.....	66

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de investigação	26
Figura 2 - Scree Plot: Sistemas de Controlo, Autocontrolo	36
Figura 3 - Scree Plot: Sistemas de Controlo, Social Profissional	37
Figura 4- Scree Plot: Comportamento Individual, Intra-papel.....	39
Figura 5- Scree Plot: Comportamento Individual, Intra-papel.....	40
Figura 6 - Scree Plot: Comportamento Individual, Desempenho	41

Índice de Tabelas

Tabela 1- Sistemas do Controlo, Autocontrolo	35
Tabela 2- Sistemas de Controlo Cultural	36
Tabela 3- Sistemas de Controlo, Social Profissional	38
Tabela 4- Comportamento Individual, In-role	39
Tabela 5- Comportamento individual, Intra-papel	40
Tabela 6- Comportamento Individual, Desempenho	42
Tabela 7- Médias, desvios padrão e correlações das variáveis	44
Tabela 8 - H4a	46
Tabela 9- H4b	47
Tabela 10 - H 4c	48
Tabela 11- H5a	48
Tabela 12- H5b	50
Tabela 13- H5c	50

1. Introdução

As primeiras décadas do século XX foram marcadas pela expansão acelerada do setor industrial mundial. Com isso, apareceram inúmeras teorias com o objetivo de aumentar a produtividade das organizações, bem como a melhoria da utilização dos recursos das empresas e a melhoria dos seus processos. Essas teorias, embora fizessem sentido à data em que foram desenvolvidas, consideravam as pessoas como meros recursos numa organização, como inputs que apenas serviam para a organização conseguir gerar um output. Contudo, com o passar dos anos esta visão mudou e chegou-se à conclusão que não era uma visão real e adequada face aos desafios que as organizações enfrentavam.

Com o desenvolvimento da economia, as organizações procuram aumentar a sua participação no mercado, seja através de métodos mais tradicionais, como o aumento de promoções, seja através de abordagens mais voltadas para o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com clientes (Lusch et al., 1996). Com efeito, as pessoas começaram a ser consideradas como um recurso extremamente valioso para as organizações, pelo que começaram a desenvolver-se teorias acerca dos comportamentos destas dentro da organização.

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

Para que seja possível esta criação de um relacionamento próximo e duradouro com os clientes, é necessário estabelecer esta mesma relação com os colaboradores, de modo a baixar os custos e/ou aumentar a produtividade, sendo mais caro criar ou captar novos clientes do que mantê-los numa perspetiva de longo prazo (Lusch et al., 1996).

Com a presente investigação, pretende-se estudar as condições, estados e comportamentos que proporcionam um bom desempenho por parte dos comerciais. São alvo de abordagem teórica os controlos formais e informais, sendo que se analisa com maior detalhe os segundos, assente no autocontrolo, controlo social e controlo cultural,

os quais são objeto de análise empírica. Os mecanismos de controlo informais têm sido objeto de menor estudo, e daí a possibilidade para um maior contributo do presente trabalho.

Em concreto, este será um estudo focado no efeito que um conjunto de variáveis relacionadas com a organização, com a equipa e com o colaborador, exerce no desempenho do comercial. Essas variáveis são os mecanismos de controlo informais, que na literatura têm sido objeto de menor estudo, nomeadamente o autocontrolo, o controlo cultural, o controlo social, cujos efeitos no desempenho se espera que sejam mediados pelo comportamento individual intra-papel e o comportamento individual extra-papel. A novidade deste trabalho está no estudo da relação estabelecida entre controlos informais e comportamentos intra e extra papel, bem como no papel mediador destas últimas variáveis na relação entre os controlos informais e o desempenho.

Por fim, quanto à estrutura da dissertação, depois da presente introdução, seguem-se três capítulos. O segundo capítulo, revisão de literatura, aborda quatro pontos centrais: analisa-se o sistema de controlo de marketing, os controlos formais, os mecanismos de controlo informais e o comportamento individual, intra e extra-papel.

No terceiro capítulo, quadro conceptual da investigação, é feita a formulação de hipóteses, a caracterização da amostra, apresentada a recolha e preparação de dados e, por fim, a validação das escalas.

O quarto capítulo, análise e discussão de resultados, contempla a análise das correlações, a análise de regressões e a discussão de resultados.

Termina-se a presente dissertação com o capítulo das conclusões de todo o trabalho feito, salientando-se as contribuições para a teoria, limitações que surgiram e ainda sugestões para pesquisas futuras.

Capítulo I – Revisão da literatura

A realização da revisão da literatura tem como objetivo abordar alguns conceitos base que serão fundamentais para todo o desenvolvimento da presente investigação.

Tomando como base a literatura apresentada por diversos autores, será apresentado numa primeira fase o conceito de sistema de controlo em marketing, o qual contém dois mecanismos: mecanismos de controlo formais e mecanismos de controlo informais. Seguidamente analisa-se os comportamentos intra e extra-papel orientados para ao cliente.

1.1 - Sistema de controlo de marketing

As organizações são concebidas como unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingirem objetivos específicos (Chiavenato, 2014). Assim, as organizações existem porque todos os indivíduos precisam de bens e/ou serviços para viver. E são estas as responsáveis por produzir esses mesmos bens e prestar esses serviços (Coelho, 2010). A organização nasceu, portanto, a partir do núcleo familiar, através da comercialização dos seus produtos agrícolas, artesanais e manufaturados, e da prestação de serviços especializados. Naturalmente, com a expansão do mercado e conseqüente aumento da procura, estas organizações reestruturaram-se, receberam uma nova força de trabalho (fora da família) e otimizaram a sua produção a partir do uso de novas tecnologias. Em resumo, qualquer organização é composta por duas ou mais pessoas, que interagem entre si, através de relações recíprocas, para atingirem objetivos comuns (Teixeira, 2005). Estes objetivos, conforme afere Sousa (1990), surgem das necessidades sentidas por outros agentes do meio ambiente e que sem os quais as organizações não existiriam. Ou seja, em termos estruturais, a organização pode restringir-se aos seus componentes, no entanto, e numa perspetiva ampliada, no que diz respeito aos seus objetivos, esta estabelece uma inter-relação com o seu entorno.

A existência das organizações pode ser explicada, segundo Teixeira (2005), pelas razões sociais e materiais. Observa-se que estes dois motivos são determinantes porque: (1) as pessoas são seres que se agregam e se organizam (razões sociais); (2) a acumulação

de conhecimento e aumento de capacidade permite executar tarefas eficientemente e atingir objetivos mais rapidamente (razões materiais); (3) duas atividades, em sinergia, produzem um efeito maior do que executadas individualmente.

De modo a que os comerciais se organizem e concentrem nos objetivos organizacionais relativos às vendas, os supervisores tendem a utilizar algum tipo de sistema de controlo de vendas (Miao & Evans, 2013). Historicamente, a pesquisa relativa aos sistemas de controlo de marketing envolveu o desenvolvimento de sistemas de controlos financeiros orientados para o produto ou para a análise de como os sistemas de controlo financeiros afetam o desempenho (Merchant, 1988). Os sistemas de controlo representam uma importante ferramenta de apoio aos supervisores para direcionar a força de vendas de acordo com os objetivos organizacionais definidos (Miao & Evans, 2013).

O sistema de controlo de marketing pode ser definido enquanto conjunto de atividades projetadas com o objetivo de aumentar a probabilidade de ser bem-sucedido na implementação dos planos desejados (Jaworski & MacInnis, 1989). De outra forma, os sistemas de controlo podem ser definidos enquanto conjunto de procedimentos utilizados pelas organizações como meio de monitorizar, orientar, avaliar e remunerar os seus funcionários (Anderson & Oliver, 1987). Esta filosofia coloca nos comerciais a responsabilidade pelos resultados de vendas e, conseqüentemente, o risco de desempenho (Miao & Evans, 2013).

Segundo O'Reilly (1989), os sistemas de controlo funcionam quando aqueles que são monitorizados (comerciais) sabem que alguém importante (supervisores) está atento e irá preocupar-se quando as coisas dentro da organização não estão a ir ao encontro do que foi planeado.

Os sistemas de controlo podem ser formais ou informais. Por norma, a utilização de sistemas formais tem como objetivo medir resultados ou comportamentos (O'Reilly, 1989). Estes caracterizam-se enquanto mecanismos escritos, utilizados pela gestão da organização, de modo a influenciar a probabilidade de os funcionários terem determinados comportamentos que estejam de acordo com os objetivos do marketing (Merchant, 1988).

Os sistemas de controlo informais são iniciados pelos comerciais e caracterizam-se como mecanismos não escritos (Cravens et al., 1993).

A combinação entre altos níveis de controlo formal e informal deve fornecer aos vendedores toda a informação necessária para que estes desempenhem adequadamente as suas funções, eliminando qualquer tipo de incompatibilidade nas expectativas comunicadas (Cravens et al., 2004).

Os sistemas de controlo formal tendem a ser os preferidos pelos comerciais, face a outros sistemas, tendo em conta que recebem *feedback* por parte dos supervisores relativamente ao seu desempenho (Cravens et al., 2004).

A recolha de *feedback* da supervisão tanto pode ser sobre o desempenho global dos comerciais, como pode ser sobre os comportamentos, estratégias e procedimentos de trabalho utilizados pelos comerciais (Jaworski & Kohli, 1991).

Segundo Jaworski e Kohli (1991), há evidência de uma relação entre o *feedback* recolhido relativamente ao desempenho global, e a satisfação dos comerciais. Os efeitos da recolha de *feedback* positivo podem não ser evidentes e, tanto podem servir como incentivo para o comercial continuar a apresentar níveis elevados de esforço, como podem transmitir a ideia de que o comercial pode começar a diminuir o seu esforço e ritmo de trabalho.

Importa aqui ressaltar que são várias as definições existentes sobre o conceito de satisfação profissional, Rusbult e Farrell (1983) definem a satisfação no trabalho como o grau em que um indivíduo avalia positivamente o seu trabalho.

Locke (1983), na mesma linha, considera que a satisfação organizacional é uma resposta emocional, ou seja, corresponde a um estado emocional de prazer que resulta da avaliação que uma pessoa faz ao seu trabalho e às experiências que a ele estão ligadas.

Thierry e Koopman-Iwena (1984) definem a satisfação no trabalho como o grau de bem-estar sentido durante o trabalho ou numa situação de trabalho.

Para além disso, questões como diferenças de personalidade ou desacordos entre o supervisor e o comercial podem levar a uma não aceitação do *feedback*, por parte dos comerciais (Jaworski & Kohli, 1991).

Ainda segundo Jaworski e Kohli (1991), os diferentes tipos de *feedback* podem diferir no seu impacto a nível da tensão no ambiente de trabalho e, portanto, essas

consequências psicológicas são comumente consideradas como antecedentes da rotatividade de empregos. Para que conste, os supervisores têm uma responsabilidade ética e legal para monitorizar a qualidade dos cuidados que estão a ser entregues aos clientes do supervisor. A fim de melhorar o funcionamento profissional do supervisor e garantir a qualidade dos cuidados, o supervisor monitoriza constantemente e fornece feedback sobre o desempenho supervisionado (Ärlestig & Törnsten, 2014).

Segundo Merchant (1988), o sistema tradicional de controlo é um sistema rígido, formal, orientado para as metas de desempenho/objetivos e, portanto, os resultados obtidos comparados às expectativas irão ditar as medidas futuras. Assim, o autor aponta algumas falhas ao sistema tradicional, nomeadamente o facto de ignorar o contexto em que a técnica de venda é aplicada.

Em suma, o sistema de controlo dos colaboradores em marketing foi projetado para influenciar a ação individual que, por sua vez, terá um impacto no desempenho (Merchant, 1988). Nos pontos seguintes, são abordados, de uma forma detalhada, os mecanismos de controlo formais e informais.

1.2 – Controlos formais

Os sistemas de controlo formais da força de vendas podem ser classificados de duas formas: os que monitorizam os resultados finais de um processo e os que monitorizam comportamentos individuais ao longo do processo (Anderson & Oliver, 1987).

Esta monitorização decorre enquanto processo que supervisiona, que se traduz no processo de aprendizagem através de um trabalho prático de ajustamento e reajustamento do indivíduo, promovendo a reflexão e a autocrítica, tendo como finalidade principal, a tomada de conhecimento global de determinada atividade. Na verdade, a supervisão permite descobrir os valores positivos e as falhas existentes para correção das distorções dos planos de trabalho e respetiva reformulação (Tafai, 2011).

Este processo tem como objetivo capacitar o indivíduo para intervir e atuar de forma consciente mediante novas situações, integrando-o profissionalmente, promovendo

e dando continuidade ao processo social, exigindo a implicação real, envolvimento dos supervisionados para a otimização dos resultados.

No caso dos comerciais, a utilização de um sistema de controlo baseado nos resultados conduz a um maior esforço em obter resultados individuais positivos, através de estratégias próprias. Este sistema coloca o risco e a pressão do mercado sobre o comercial, sendo o esforço e resultados do mesmo recompensados de forma proporcional ao seu desempenho individual (Anderson & Oliver, 1987).

A liberdade dada pelos supervisores quanto aos métodos utilizados pelo comercial baseia-se no facto de os comerciais passarem grande parte do seu tempo fora do local de trabalho e, simultaneamente, ser muito difícil, ou mesmo impossível, definir um método como o ideal na força de vendas e, portanto, este é um sistema de controlo mais focado na obtenção de resultados e não no modo como os mesmos são alcançados.

Quando os sistemas de controlo apresentam uma grande ênfase nos resultados e estabelecem metas de vendas com a intenção de recompensa, os comerciais apresentam um aumento no seu desempenho e concentração (Evans et al., 2007).

Ainda assim, e apesar das inúmeras vantagens deste método, a sua utilização apresenta algumas desvantagens, tais como: a falta de controlo nos métodos utilizados pelos comerciais pode levar a que estes cometam falhas que, a longo prazo, prejudiquem a organização (Anderson & Oliver, 1987). Para além disso, a recompensa de acordo com os resultados pode levar a que o comercial invista apenas nas vendas imediatas, colocando de parte as grandes vendas, mais difíceis de obter, e com grandes efeitos no longo prazo.

Assim, este é um sistema que resulta em comerciais mais focados no cumprimento dos objetivos e não no modo como alcançam esses objetivos, sem necessidade de melhorar as suas competências de vendas (Evans et al., 2007).

Ainda segundo Evans et al. (2007), se por um lado o sistema de controlo baseado nos resultados pode ter uma influência direta positiva no desempenho dos resultados dos comerciais, por outro lado, pode transmitir uma imagem negativa no sentido em que a organização está mais focada no cumprimento de objetivos ao invés de procurar a melhor solução para os seus clientes.

Por parte do comercial, podem existir diferentes interpretações relativamente a este sistema: por um lado, que o relacionamento entre a empresa e o comercial é baseada em interesses, apresentando uma desvalorização do comercial para a organização; por outro lado, pode transmitir um sentimento de confiança por parte da gestão relativamente aos métodos que cada comercial decide utilizar para atingir as metas estabelecidas (Evans et al., 2007).

Numa perspetiva oposta, nos sistemas de controlo baseados em comportamentos, os supervisores assumem o risco e o controlo de como pretendem que os comerciais se comportem. Assim, os resultados das vendas dos comerciais são esperados no longo prazo e o sistema de controlo aborda todo o processo de venda e não apenas os resultados (Anderson & Oliver, 1987).

Segundo Miao e Evans (2013), a maioria das pesquisas empíricas relativas aos sistemas de controlo favorece o controlo baseado em comportamentos, devido às suas fortes associações positivas com vários resultados psicológicos, comportamentais e de desempenho do vendedor.

O sistema de controlo baseado em comportamentos exige um envolvimento maior e mais ativo por parte dos supervisores na direção, formação, avaliação e recompensa dos comerciais, de acordo com o modo de atuação dos mesmos ao longo do processo de venda. Portanto, a equipa de vendas é avaliada e recompensada de acordo com o cumprimento de comportamentos e não pelos resultados imediatos (Miao & Evans, 2013).

Enquanto no sistema de controlo baseado nos resultados finais de um processo, quanto maiores forem os resultados a nível de vendas, maior a recompensa do comercial, no sistema de controlo baseado em comportamentos, o salário é fixo e as recompensas podem ser baseadas em fatores como: personalidade, conhecimento do produto, chamadas feitas, dias trabalhados, entre outros. Esta pode ser uma desvantagem para os comerciais, tendo em conta que a sua avaliação é subjetiva e depende dos critérios que o seu supervisor constrói e define como eficiência no trabalho (Anderson & Oliver, 1987).

Segundo Anderson e Oliver (1987), um sistema de controlo da força de vendas baseado no comportamento está associado a uma remuneração salarial fixa, de modo a controlar e direcionar o comportamento dos comerciais, enquanto que no sistema de

controle baseado em resultados apresenta um maior foco no controle dos resultados através do uso de incentivos.

O controle rigoroso dos comportamentos pode ter um impacto negativo na criatividade e capacidade de adaptação por parte dos comerciais, prejudicando assim o seu desempenho e resultados. Por outro lado, esta supervisão do comportamento dos comerciais permite que os mesmos tenham o comportamento correto (Evans et al., 2007).

Segundo Cravens (2004), um elevado controle deve ter em vista consequências mais favoráveis para o comercial, como é o caso de este apresentar um desempenho superior, e reduzidas consequências desfavoráveis, como é o caso da rotatividade.

1.3 – Mecanismos de controle informais

No ponto anterior, foram abordados os mecanismos de controle formais, bem como os seus benefícios e desvantagens. Desta forma, estão criadas as condições para se fazer uma abordagem aos mecanismos de controle informais, estabelecendo uma comparação entre ambos.

O controle é geralmente reconhecido como uma atividade de gestão fundamental (Merchant, 1988) e, portanto, os sistemas de controle informais devem, de igual modo, estar alinhados com o sistema de controle utilizado pelos supervisores e o desempenho do vendedor (Cravens et al., 2004).

Segundo Merchant (1998), contrariamente aos sistemas de controle formais, os sistemas de controle informais são mecanismos não escritos que influenciam o comportamento tanto de indivíduos como de grupos nas unidades de marketing. No entanto, a sua influência a nível dos comportamentos pode não ir no sentido dos objetivos estabelecidos pela gestão. Questões mais formais como planos, orçamentos, regulamentos e cotas não são considerados nos sistemas de controle informais. Para além disso, os sistemas de controle informais são contruídos pelos trabalhadores, e não pela gerência, sendo os próprios trabalhadores os responsáveis pelo bom desempenho do mecanismo.

Os sistemas de controlo de gestão de vendas são frequentemente implementados por empresas para alinhar os vendedores com os objetivos. Por exemplo, as organizações costumam usar o controlo baseado em resultados, como cotas de vendas como forma de definir, monitorizar e avaliar o desempenho dos vendedores (Malek, Sarin & Jaworki, 2017). Enquanto os supervisores projetam os sistemas de controlo para alinhar os vendedores com os objetivos organizacionais, a literatura observou que os controlos podem originar-se de outras partes interessadas internas, como pares que tentam alinhar os vendedores com as normas de grupo (Jaworski, 1988).

Segundo Cravens et al. (2004), os sistemas de controlo informais devem incentivar os comerciais através de valores e crenças presentes no ambiente organizacional. Os sistemas de controlo são utilizados como meio de suporte aos supervisores e, portanto, devem ser um meio de ajuda na monitorização do desempenho, permitindo direcionar, avaliar e recompensar os seus comerciais, bem como canalizar esforços (Agarwal, 1996). Segundo Merchant (1988), é possível identificar três tipos de controlo informal: autocontrolo, social e cultural.

1.3.1 – Autocontrolo

No sistema de autocontrolo, são estabelecidos objetivos pessoais pelo indivíduo, monitorizadas as suas realizações e, por fim, ele ajusta o seu comportamento caso não esteja a corresponder aos objetivos por ele inicialmente estabelecidos.

Por outras palavras, o autocontrolo é um esforço de controlo do indivíduo sobre si mesmo, tentando alterar aos seus comportamentos de modo a maximizar os seus próprios interesses de longo prazo (Muraven & Baumeister, 2000) e onde este assume responsabilidade pelo seu desempenho no trabalho (Agarwal, 1996)

Segundo um estudo apresentado por Trope e Fishbach (2000), os esforços de autocontrolo ajudam as pessoas a agir de acordo com os seus interesses de longo prazo. Ainda que o autocontrolo esteja associado a resultados positivos, segundo Kerr e Slocum (1981), citados por Merchant (1988), outras formas de controlo, externos às pessoas, devem ser considerados de modo a que os objetivos estabelecidos sejam devidamente executados.

Independentemente das melhores intenções da pessoa, o sistema de autocontrolo falha, frequentemente. Isto porque o autocontrolo passa por uma inibição de comportamentos habituais ou imediatos, sendo que os mesmos poderiam interferir com o comportamento direcionado a objetivos (Muraven & Slessareva, 1997).

Para além disso, o autocontrolo baseia-se na capacidade de autocontrolo de cada indivíduo, a qual é limitada e, portanto, os indivíduos com maior capacidade devem apresentar um melhor desempenho nas tarefas face aos que apresentam menor capacidade (Muraven & Slessareva, 1997).

O autocontrolo é a capacidade de alterar as respostas internas, contrariando tendências comportamentais indesejadas. Consequentemente, esta capacidade de exercer autocontrolo permite não só que as pessoas tenham vidas mais felizes e saudáveis como ainda contribui para que estas tenham melhores capacidades e relacionamentos interpessoais comparativamente às outras pessoas (Tangney et al., 2004).

Segundo Muraven et al. (1998), a capacidade do organismo humano de anular, interromper e alterar as suas próprias respostas é uma das funções mais impressionantes da individualidade humana. No entanto, a capacidade de autocontrolo é limitada e quando esta exige um esforço contínuo, gera fadiga e uma diminuição no desempenho nas tarefas. Para além disso, e ainda segundo Muraven et al. (1998), após exercerem atos de autocontrolo, as pessoas tornam-se menos capazes de se regular, por um curto-prazo de tempo.

1.3.2 – Controlo social

O controlo social é o estudo dos mecanismos, na forma de padrões de pressão, por meio dos quais a sociedade mantém a ordem e a coesão social. Esses mecanismos estabelecem e reforçam um padrão de comportamento para os membros de uma sociedade e incluem uma variedade de componentes, como vergonha, coerção, força, restrição e persuasão. O controlo social é exercido por meio de indivíduos e instituições, que vão desde a família, aos pares e a organizações como o estado, organizações religiosas, escolas e locais de trabalho. Independentemente da sua origem, o objetivo do controlo social é manter a conformidade com as normas e regras estabelecidas. O controlo social

é normalmente empregado por membros do grupo em resposta a qualquer pessoa que considere desviante, problemática, ameaçadora ou indesejável, com o objetivo de garantir a conformidade (Carmichael, 2014).

O sistema de controlo social (ou profissional), anteriormente referido como um dos três possíveis sistemas de controlo informais, pode ser definido como as perspetivas sociais que se apresentam predominantes e as normas de interação interpessoal estabelecidas nos subgrupos da organização (Merchant, 1988). A utilização dos sistemas de controlo sociais pode gerar, muitas vezes, um sentimento de grande autonomia (O'Reilly, 1989). Segundo Merchant (1988), no momento em que uma das normas estabelecidas não é cumprida, são realizadas tentativas subtis de retoma no comportamento, através do humor, brincadeira ou outros sinais. No entanto, caso a quebra das normas seja recorrente, é provável que ocorra uma punição.

Neste sentido, o controlo social resulta da interiorização dos valores e dos compromentimentos mútuos, verificando-se quando há cooperação, confiança e uma relação próxima entre colegas do grupo de trabalho (Jaworski, 1988).

Os controlos sociais tendem para ser operacionais quando os colegas da unidade de trabalho do trabalhador interagem socialmente, participam na discussão e avaliam de forma informal o trabalho de um colega (Becker & Gorden 1966; Cyert & March, 1963; Peterson, 1984; Waterhouse & Tiessen, 1978). No entanto, o controlo profissional é uma ferramenta de controlo externa, uma vez que tem “raízes fora da organização” e decorre do controlo social imposto pelos indivíduos no grupo profissional (Orlikowsky, 1991, p. 1).

Na gestão de pessoas são implementadas estratégias de socialização para aumentar o empenho de um indivíduo nos objetivos e no sistema de valor do grupo. Estas estratégias podem ser uma ferramenta muito forte capaz de influenciar a orientação profissional dos indivíduos, uma vez empregadas numa organização (Ouchi, 1979).

1.3.3 – Controlo cultural

Quanto ao terceiro controlo informal anteriormente referido, o controlo cultural, segundo Merchant (1988), é realizado através do lento acumular de histórias, rituais,

lendas e normas de interação social. Do ponto de vista do supervisor, a cultura em forma de expectativas compartilhadas pode ser pensada enquanto sistema social (O'Reilly, 1989). Segundo Meyer e Rowan (1977) e Smith e Steadman (1981), o controle cultural é realizado pela lenta acumulação de histórias organizacionais, rituais, lendas e normas de interação social. De forma integral, a cultura é definida como os padrões mais vastos e normativos que guiam o comportamento dos trabalhadores no interior de uma organização inteira (Ouchi, 1979).

Uma cultura positiva e funcionários comprometidos, assume grande importância no atual ambiente dinâmico de negócios caracterizado por fusões e aquisições, mudanças tecnológicas e novas formas de trabalho. Susan (2013) objetivou conhecer a relação entre cultura organizacional e desempenho dos funcionários; e identificar os índices de comportamento organizacional que têm impacto no desempenho dos funcionários. Os resultados mostraram que a missão, os valores partilhados e a aprendizagem organizacional contribuem para altos níveis de desempenho. O autor sugere que haja atividades em pequenos grupos para aumentar esse empenho e desempenho na organização.

Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2016) debruçam-se sobre os fatores relacionados às pessoas e ao comportamento, enfatizando o papel da cultura organizacional, como um fator que pode estimular ou restringir a inovação e, portanto, afetar o desempenho. Os resultados mostram que a cultura pode fomentar a inovação, assim como o desempenho, ou pode ser um obstáculo para ambas, dependendo dos valores promovidos pela cultura organizacional. Descobriu-se especificamente que uma cultura adhocrática é a melhor inovação e preditor de desempenho. Com base nesses resultados, pode-se concluir que a inovação media a relação entre certos tipos de culturas organizacionais e desempenho.

Ainda segundo O'Reilly (1989), as organizações com uma forte cultura organizacional apresentam uma série de normas e crenças compartilhadas, implicando assim um efeito de controle, mas sem as restrições e autoridade caracterizadoras dos sistemas de controle formais. No entanto, nem sempre a cultura organizacional representa uma força positiva para a empresa. Por exemplo, em casos de fusões ou aquisições, se a cultura das duas empresas for distinta, geram conflitos culturais e dificultam que as empresas aproveitem os benefícios da sinergia.

Este é um mecanismo frequentemente considerado para cargos cujas decisões sejam não rotineiras (Merchant, 1988). A literatura apresenta uma definição de cultura enquanto padrão de crenças e expectativas compartilhadas pelos membros da organização, as quais geram normas que ajustam o comportamento tanto de indivíduos como de grupos (O'Reilly, 1989).

Assim, e concluindo o pensamento de O'Reilly (1989), para que uma organização desenvolva uma cultura podem ser utilizados quatro mecanismos: participação; gestão como ação simbólica; informação a partir de outros; e sistema de recompensa.

Os primeiros mecanismos críticos apresentados por O'Reilly (1988) para o desenvolvimento da cultura são os sistemas que proporcionam a participação, incentivando as pessoas a terem um maior envolvimento e a enviar sinais aos indivíduos de que estes têm valor. A gestão enquanto ação simbólica representa o segundo mecanismo comum em organizações com uma administração que apoia fortemente os valores culturais.

Ao longo dos tempos, as organizações têm vindo a deparar-se com dificuldades resultantes da instabilidade e do clima de incerteza que paira sobre as diferentes culturas e países por todo o mundo. Esta realidade adversa, sentida pelos diversos tecidos empresariais, induziu investigadores para a procura das causas explicativas do grau de desempenho empresarial. De facto, o desempenho parece ser uma das principais preocupações por parte das empresas, com particular destaque para a orientação para os resultados e desempenho financeiro que permitam garantir a sustentabilidade. Alguma da literatura sobre esta temática procura identificar variáveis que possam influenciar e explicar, positiva ou negativamente, o desempenho financeiro das organizações, permitindo dessa forma obter respostas concretas no sentido de poder corrigir e melhorar esse mesmo desempenho. Uma das variáveis causais que vem sendo apresentada na literatura, de diversas formas, por vários autores, é a cultura organizacional (Yesil & Kaya, 2013) que poderá constituir um elemento diferenciador das organizações, contribuindo para o seu desempenho.

Relativamente ao terceiro mecanismo – informação a partir de outros -, para determinar a cultura de uma organização, é importante considerar não só as mensagens claras por parte dos supervisores, como ainda as mensagens consistentes por parte dos

colegas de trabalho. Em momentos de crise ou quando surgem pessoas novas na organização, surge uma maior necessidade de procurar nos outros explicações sobre o modo correto de agir e o que fazer. Estas questões apresentam um maior consenso em organizações com culturas fortes e bem definidas.

Por fim, o mecanismo final – sistema de recompensa -, permite promover e moldar a cultura. No entanto, estas recompensas não necessitam de ser exclusivamente monetárias, podendo concentrar-se no reconhecimento e aprovação dos comerciais, os quais podem ser fornecidos com uma frequência consideravelmente mais elevada em relação às recompensas monetárias.

Segundo Gomez e Sanchez (2005), o sistema de controlo cultural permite que uma organização controle o comportamento dos seus funcionários, obtendo uma harmonia e conformidade de valores entre os seus membros e a própria organização.

O sistema de controlo cultural é muito utilizado pelas empresas japonesas e revela-se uma ótima alternativa aos modelos mais burocráticos, sendo um sistema mais implícito, onde as organizações que o tomam como base optam por empregar funcionários com um objetivo a longo prazo ou até mesmo para a vida (Baliga & Jaeger, 1993). Esta perspetiva de emprego a longo prazo permite às empresas reforçar o seu investimento na formação dos seus trabalhadores, principalmente a nível de socialização, de modo a que estes tenham uma maior interação entre si, em torno de questões organizacionais.

Ainda segundo Baliga e Jaeger (1993), os funcionários das empresas com sistemas de controlo culturais tendem a ser fortemente leais à organização e a adotar comportamentos que vão ao encontro da cultura da organização e, portanto, ao longo do tempo, é gerado um sistema de símbolos, linguagem, ideologia, rituais, imagens e mitos, que moldam os seus comportamentos dentro da organização, tanto individuais como coletivos.

Nem todos os tipos de sistemas de controlo podem ser utilizados em todas as situações. A literatura afirma que o grau em que os supervisores documentaram as medidas adequadas para avaliação dos resultados e desempenho é uma das condições que permite identificar se um determinado sistema de controlo é ou não justificável, como é o caso das reclamações recebidas.

O segundo fator é o conhecimento do processo de transformação que permite aos comerciais transformar ações em desempenho através do seu conhecimento sobre como fazer uma apresentação de vendas ou como fechar uma venda (Agarwal, 1996).

Por fim, e apesar de descritos individualmente, os controles formais e informais podem ser utilizados em simultâneo, através de diferentes combinações que, conseqüentemente, poderão gerar efeitos positivos ou negativos (Merchant, 1988).

1.4. – Comportamento Individual, intra e extra-papel

1.4.1 - Comportamento individual intra-papel direcionado aos clientes

Katz (1964) e, mais tarde Katz e Kahn (1978), estudaram e identificaram três tipos de comportamentos primários: ingressar e permanecer no sistema, comportamento fidedigno (desempenho de papel no sistema) e comportamento inovador e espontâneo. No fundo, os membros das organizações devem cumprir os requisitos específicos para a função de uma forma interdependente. Cada fábrica, empresa e organização social depende, dentre outros, da cooperação, ajudas e sugestões, ou seja, a atribuição do “comportamento de cidadania” denominado pelo meio acadêmico.

Katz (1964) considerava que o comportamento intra-papel é um comportamento tão importante que foi descrito e definido como uma parte do trabalho dos trabalhadores e refletido no sistema oficial da organização. Mais tarde, Williams e Anderson (1991) definiram o comportamento intra-papel como todos os comportamentos necessários para a conclusão do trabalho responsável.

O comportamento intra-papel refere-se ao conjunto de tarefas essenciais que contribuem direta ou indiretamente para a produtividade individual e organizacional. Katz e Kahn (1978, citados por Organ, 1988) referem que os comportamentos intra-papel são definidos como atividades esperadas dos trabalhadores e que são indicadas na descrição das funções inerentes ao trabalho. Neste sentido, o comportamento intra-papel

refere-se a uma série de ações do trabalhador que caracterizam o seu papel na organização (Zhu, 2013).

Segundo MacKenzie et al. (1998) o comportamento intra-papel é um antecedente do comprometimento organizacional e da satisfação do emprego. Tompson e Werner (1997) descrevem os comportamentos centrais e comportamentos voluntários como o “comportamento fundamental” e o “comportamento arbitrário” dos colaboradores, na organização.

Importa ainda abordar o *comportamento individual, intra-papel direcionado aos clientes*. Este conceito centra-se em dar atenção aos detalhes e desenvolver o relacionamento com cliente, uma tendência importante para obtenção de vantagem competitiva neste campo. O cliente, nas organizações prestadoras de serviço, é a razão da empresa. Portanto, é preciso criar uma cultura voltada para ele, a fim de conhecê-lo profundamente, compreender as suas necessidades e atender as suas expectativas. Um comportamento orientado para o cliente é a capacidade de fornecer serviços, de ajudar os consumidores, o que leva não apenas a um aumento na satisfação do cliente, mas também a um nível de comprometimento com a organização desses consumidores e, mais importante, com a retenção desses consumidores (Mulki & Wilkinson, 2017).

1.4.2 – Comportamento Individual extra-papel direcionado aos clientes

Segundo Katz (1964), o comportamento extra-papel estende-se para além das exigências claras, englobando comportamentos discricionários que ultrapassam os requisitos formais das funções e, como tal, não são exatamente especificados em descrições de funções.

MacKenzie et al. (1998) indicam que o comprometimento organizacional e a satisfação do emprego são muito importantes no comportamento extra-papel, sendo que Organ (1988) completa que o comportamento extra-papel resulta da satisfação do emprego.

O comportamento extra-papel refere-se assim à recolha de uma série de ações que não estejam incluídas na descrição de funções ou relacionadas com a posição do trabalhador ou com o papel na organização (Zhu, 2013). Segundo MacKenzie (1994),

verifica-se ainda que o conjunto de comportamentos extra-papel produz efeitos sobre a eficácia organizacional e/ou o sucesso. Este pode ser dividido em duas categorias: o foco na organização, onde existe o respeito pelas regras informais que visam manter as ordens de trabalho; e foco no indivíduo, onde o objetivo direto do comportamento é beneficiar o próprio, mas este contribui indiretamente para a organização nomeadamente ajudando os colegas a concluir o trabalho, providenciando assistência interpessoal, etc. (Zhu, 2013).

Por fim, importa abordar o *comportamento individual extra-papel direcionado aos clientes*. Nas organizações, a concretização dos serviços depende dos funcionários da linha de frente, isto é, de quem “dá a cara”, quem desenvolve interações próximas e constantes com os clientes. Nesse sentido, os seus comportamentos de cidadania direcionados aos clientes, são adicionais aos requisitos de uma função e tornaram-se cruciais para a indústria de serviços (Daskin, 2015).

Capítulo II – Quadro conceptual da investigação

Neste capítulo apresentam-se as hipóteses do estudo bem como a metodologia de investigação. O modelo apresenta quatro conjunto de hipótese de investigação. O primeiro conjunto representado por (H1a-c e H2a-c) é constituído por três hipóteses cada que identificam a relação dos mecanismos de controlo com comportamento individual intra-papel e extra-papel, respetivamente.

O segundo conjunto, representado por (H3a-b), é constituído por duas hipóteses que identificam a relação do comportamento individual intra-papel e extra-papel com o desempenho.

O terceiro conjunto representado por (H4a-c e H5a-c) é constituído por três hipóteses cada que testam o efeito mediador do comportamento individual intra-papel e extra-papel na relação entre os três tipos de mecanismos de controlo e o desempenho.

Figura 1 – Modelo de investigação



2.1 – Formulação de Hipóteses

O sistema de controlo é o conjunto de procedimentos de uma organização para o controlo, a direção, a avaliação e a compensação dos seus trabalhadores. Na sua conceção este sistema influencia o comportamento dos trabalhadores tendo como ideal o aumento dos resultados da organização, mas também do próprio trabalhador (Anderson & Oliver, 1987).

Os sistemas de controlo dividem-se em formais e informais, sendo que, na presente dissertação, o foco é colocado nos últimos. Os controlos informais são classificados em autocontrolo, social e cultural. O autocontrolo é exercido quando um indivíduo estabelece objetivos pessoais e ajusta o comportamento em função do mesmo. No controlo social a unidade de trabalho estabelece normas, sendo executado mediante a promulgação de valores comuns ou crenças dentro da equipa. O controlo cultural pode incluir uma secção ou toda a empresa (Jaworski et al., 1993).

As investigações sobre o comportamento intra-papel incluem aspetos como a orientação do trabalhador no local de trabalho, o silêncio do trabalhador ou o comportamento pró-social. O comportamento intra-papel pode ser definido como o comportamento do colaborador que tem em vista a realização daquilo que é necessário ou esperado para o cumprimento das funções no trabalho. O comportamento extra-papel refere-se às ações que não estão incluídas na definição de funções do trabalhador ou relacionadas com a posição deste na organização. Neste sentido é assim considerado um “comportamento arbitrário” (Zhu, 2013).

Quanto ao controlo cultural, este refere-se à acumulação de histórias organizacionais, rituais, lendas e normas de interação social. A apreensão e acumulação destes fatores depende do autocontrolo e da forma como o indivíduo possibilita a apreensão e receção dos mesmos. Os padrões culturais guiam o comportamento dos trabalhadores, mas tal facto pode ser revertido ou alterado por via do autocontrolo (Baliga & Jaeger, 1993). O controlo social refere-se à interiorização dos valores e dos comprometimentos mútuos, sendo que para tal é necessário existir cooperação e confiança.

O impacto do autocontrolo, do controlo cultural e do cultural é extremamente relevante sobre as orientações dos objetivos, motivação e empenho dos colaboradores.

Podemos verificar que as pessoas com elevado nível de auto-controlo são susceptíveis a procurar obter determinados padrões de desempenho, bem como evitar resultados baixos. Principalmente no contacto presencial como cada cliente requer uma estratégia de serviço diferente é mais provável que os indivíduos com elevado auto-controlo se dediquem mais às tarefas e que se sintam muito mais motivados. (Agarwal, 1996)

O controlo social além de ser essencial na cooperação e a partilha de informações entre os colaboradores é um contributo essencial para os valores comuns, que permite uma maior coesão social que por sua vez é extremamente positiva para o funcionamento organizacional (Rijsdijk e Ende, 2011). Ainda segundo Rijsdijk e a Ende este controlo implica ainda um maior coparticipação de informações direccionando para uma maior flexibilidade na aplicação dos conhecimentos.

Através do controlo organizacional há um reforço na orientação da aprendizagem ativando colaborador a procurar novas informações estratégicas e a resolver problemas existentes, desta forma os valores dos trabalhadores tornam-se estreitamente alinhados com os valores da organização. Esta ligação é fundamental para que os trabalhadores acreditem fortemente nos valores desta e estejam mais dispostos a um esforço adicional para a realização dos objectivos da organização. (Mowday et al., 1979).

Sucintamente, o controlo organizacional, o controlo social e o auto-controlo têm um contributo muito forte no sentido do aumento do empenho, dedicação e entrega dos colaboradores, o que é responsável directamente pelo aumento da satisfação. Dessa forma resulta a relação positiva entre estes controlos e os comportamentos intra e extra papel, dado que as organizações são responsáveis pela forma como projectam estas relações.

Posto isto, atendendo aos comportamentos intra papel e extra papel orientados para o cliente tem-se, como referido no capítulo anterior, o caso dos vendedores de contacto directo com o cliente que frequentemente experimentam situações de autocontrolo e controlo cultural.

Desta forma propõe-se:

H1a - O autocontrolo relaciona-se positivamente com o comportamento intra-papel.

H1b - O controlo cultural relaciona-se positivamente com o comportamento intra-papel.

H1c - O controlo social relaciona-se positivamente com o comportamento intra-papel.

H2a - O autocontrolo relaciona-se positivamente com o comportamento extra-papel.

H2b - O controlo cultural relaciona-se positivamente com o comportamento extra-papel.

H2c - O controlo social relaciona-se positivamente com o comportamento extra-papel.

Segundo Katz (1964), o comportamento de cidadania organizacional é utilizado para representar o comportamento intra-papel do trabalhador. Com a evolução da sociedade foram estabelecidos princípios gerais de comportamento para determinados papéis, sendo que nas organizações, os indivíduos são membros da mesma (Zhu, 2013).

Segundo Zhu (2013), com o comportamento extra-papel existe uma contribuição geralmente de sugestões construtivas para a melhoria da operação da organização ou os apoios dos colegas. Esta participação positiva significa envolver-se nas atividades que não estão relacionadas diretamente com o trabalho e que beneficiem a organização.

O estudo de MacKenzie, Podsakoff e Ahearne (1998) descreve a influência que o desempenho extra-papel tem no desenvolvimento das organizações, apresentando evidências de que o comportamento extra-papel se relaciona com as avaliações que são feitas aos vendedores e que produz efeitos positivos no sucesso e na eficácia organizacional. Dadas as consequências positivas que têm sido associadas ao comportamento intra e extra-papel em geral, espera-se que os comportamentos intra e extra-papel dirigidos aos clientes venham a ter efeitos positivos nos clientes e, dessa forma, no desempenho de um indivíduo.

Posto isto, atendendo aos comportamentos intra papel e extra papel orientados para o cliente tem-se, como referido no capítulo anterior, os comportamentos de cidadania, por outras palavras, *customer in role behavior*, comportamentos adicionais aos requisitos de uma função, que se tornam cruciais para a indústria de serviços e que se refletem, por exemplo, no desempenho.

Neste sentido são propostas as seguintes hipóteses:

H3a - O comportamento intra-papel relaciona-se positivamente com o desempenho.

H3b - O comportamento extra-papel relaciona-se positivamente com o desempenho.

Os mecanismos controlam o comportamento individual assegurando que o trabalho é desenvolvido em direção aos objetivos organizacionais e contribuindo simultaneamente para os objetivos pessoais dos próprios colaboradores (Perrow, 1986).

Segundo Oliver e Anderson (1994) é evidente que o controlo da gestão desempenha um papel importante nas atitudes, comportamentos e desempenho dos trabalhadores. Tendo em conta a relação positiva que estudos passados identificaram entre os controlos informais e o desempenho e motivação dos colaboradores, espera-se, neste caso, que tais controlos, contribuindo para os comportamentos intra e extra-papel, acabem, via estas duas variáveis, por terem um efeito positivo indireto no desempenho.

H4a - O comportamento individual intra-papel orientado para o cliente tem um papel mediador na relação positiva entre o autocontrolo e o desempenho.

H4b - O comportamento individual intra-papel orientado para o cliente tem um papel mediador na relação positiva entre o controlo cultural e o desempenho.

H4c - O comportamento individual intra-papel orientado para o cliente tem um papel mediador na relação positiva entre o controlo social e o desempenho.

H5a - O comportamento individual extra-papel orientado para o cliente tem um papel mediador na relação positiva entre o autocontrolo e o desempenho.

H5b - O comportamento individual extra-papel orientado para o cliente tem um papel mediador na relação positiva entre o controlo cultural e o desempenho.

H5c - O comportamento individual extra-papel orientado para o cliente tem um papel mediador na relação positiva entre o controlo social e o desempenho.

2.2 – Caracterização da Amostra

Neste subtópico caracterizam-se a amostra do estudo, analisando-se o perfil dos participantes de acordo com: a zona geográfica, o sexo, a idade, o nível de escolaridade e número de anos que trabalha na empresa.

A organização integrada no estudo desenvolve a sua atividade a nível nacional

através de diferentes equipas. Neste âmbito, a amostra é constituída por 94 participantes que estão distribuídos por diferentes delegações. Fazem parte desta constituição a delegação do Norte com uma representação na amostra de 29.8%, o Centro com 58.5%, Grande Lisboa com 9.6% e, por fim, o Sul com 2.1%.

No que diz respeito ao sexo, a análise de dados revela que dos participantes 71.3% pertencem ao sexo masculino e 28.7% ao sexo feminino. Na idade, a amostra revela o valor mínimo de 18 anos e o valor máximo de 65 anos, sendo a média da amostra 28 anos ($M=28,11$, $DP=9.824$). Na escolaridade, a análise revelou que 50% dos participantes possui o 12.º ano de escolaridade. Por fim, a antiguidade que foi medida em meses de trabalho, revela que a média dos participantes do estudo trabalha na organização há catorze meses ($M=14.98$, $DP=26.082$).

2.3 – Recolha e preparação de dados

No procedimento de recolha foi estabelecido o contacto com a organização em estudo, apresentada a proposta de colaboração no anexo X através da qual foi possível demonstrar os objetivos do estudo, o tipo de análise proposto, as formas de recolha da informação bem como a estimação do tempo previsto ou o período da recolha de forma a que fosse possível a validação pelo departamento de recursos humanos. Após esta etapa, foi desenvolvido e enviado o questionário apresentado no anexo Y para o mesmo departamento sendo aprovado o preenchimento de um questionário pelos comerciais.

Dado que a recolha foi feita exclusivamente de forma presencial, o período programado foi aquando das reuniões mensais de cada delegação de forma a ser possível reunir o máximo de colaboradores em simultâneo. No momento inicial da recolha foi possível ser feita uma apresentação detalhada do estudo bem como particularizar de que forma o contributo dos participantes seria importante para a sua fiabilidade. Foi ainda possível assegurar o anonimato dos dados recolhidos dado que os dados recolhidos seguiriam de seguida para estudo não havendo partilha do mesmo com a própria organização. Após esta comunicação, os questionários foram entregues, preenchidos e recolhidos dentro do tempo previsto (10-20 minutos).

Dado que os questionários foram preenchidos manualmente por cada colaborador a sua inserção também foi manual em SPSS. No total das escalas consideradas na presente investigação foram identificados 7 valores omissos, os quais foram substituídos pela média do respetivo.

A escala utilizada foi tipo *Likert* organizada em cinco pontos refletindo o grau de concordância ou discordância com as afirmações dadas. Estas escalas são constituídas no total por 1 – *discordo totalmente*, 2 – *discordo*, 3 – *não concordo nem discordo*, 4 – *concordo*, 5 – *concordo totalmente*.

2.4 –Validação das escalas

Seguidamente analisaram-se as características psicométricas das escalas utilizadas. Através da análise fatorial é possível aferir se todos os itens de cada escala apontam para a mesma dimensão e o alfa de Cronbach permite avaliar a consistência interna das escalas (Pestana & Gageiro, 2008).

De forma a aferir a qualidade das correlações entre os itens de uma escala é sugerido o teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e o teste de Bartlett. O teste KMO é analisado sobre uma escala tendo um valor entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximo de 1 mais correlações fortes existem e valores mais próximos de 0 sugerem que as correlações entre os itens são fracas (Pestana & Gageiro, 2008). Através do teste de Bartlett testa-se a hipótese nula de que a matriz de correlações é a matriz identidade, que sendo suportada indica que não existem correlações relevantes entre os itens (Pestana & Gageiro, 2008).

Na análise fatorial foi ainda aplicado o método das componentes principais com uma rotação ortogonal Varimax.

Testou-se ainda o valor do Alpha de Cronbach, que indica a confiabilidade dos dados utilizados (Peterson, 1994); de uma forma geral, a escala é classificada como tendo fiabilidade apropriada quando o α é pelo menos .70 (Nunnally, 1978), em todo o caso alguns autores de investigação sugerem que um α de .60 é considerado aceitável (DeVellis, 1991).

No estudo de medição da variável autocontrolo foi utilizada uma escala de 3 itens, adaptada do estudo de Jaworski e Macinis (1989), que é constituída pelas seguintes questões:

- Eu sinto que sou eu que devo receber créditos ou as responsabilidades pelos resultados do meu trabalho;

- O trabalho que faço neste emprego tem muito significado para mim;

- Muitas das satisfações da minha vida vêm do meu trabalho.

Na medição do variável controlo cultural foi utilizada uma escala de 2 itens, adaptada do estudo de Jaworski et al. (1993), que é constituída pelas seguintes questões:

- O ambiente de trabalho encoraja os colaboradores a sentirem-se parte desta empresa;

- O ambiente de trabalho encoraja os colaboradores a terem orgulho no seu trabalho;

Para a variável Controlo Social foi utilizada uma escala de 5 itens, adaptada do estudo de Jaworski e Macinis (1989), que é constituída pelas seguintes questões:

- Nesta equipa, encoraja-se a cooperação entre colegas;

- A maior parte dos colaboradores na minha equipa estão familiarizados com o desempenho dos outros;

- Nesta equipa, há um ambiente em que os colaboradores respeitam o trabalho uns dos outros;

- Nesta equipa encoraja-se os colaboradores a discutirem entre si questões relacionadas com o trabalho;

- A maior parte dos colaboradores da minha equipa consegue fazer uma avaliação correta do trabalho dos outros;

No estudo de medição da variável Extra-papel foi utilizada uma escala de 3 itens, adaptada do estudo de Netemeyer e Maxham (2007), que é constituída pelas seguintes questões:

- Vou além do que seria esperado ou exigido para resolver problemas dos clientes;
- Faço tudo o que estiver ao meu alcance para satisfazer os clientes;
- Vou além das minhas obrigações no atendimento ao cliente.

Para a medição da variável Intra-papel foi utilizada uma escala de 3 itens, adaptada do estudo de Netemeyer e Maxham (2007), que é constituída pelas seguintes questões:

- Eu cumpro os requisitos formais de desempenho que me são exigidos ao servir o cliente;
- Desempenho todas as tarefas relacionadas com clientes que me são exigidas;
- Executo adequadamente todos os comportamentos esperados no atendimento ao cliente.

Para a variável desempenho foi utilizada uma escala de 5 itens, adaptada do estudo de Janssen, e Van Yperen (2004) que é constituída pelas seguintes questões:

- Realizo sempre corretamente os deveres que me são atribuídos no trabalho;
- Cumpro exemplarmente todos os requisitos formais que me são atribuídos no trabalho;
- Cumpro todas as responsabilidades que me são exigidas na realização do meu trabalho;
- Dou muita atenção aos vários aspetos do trabalho que tenho de realizar;
- Consigo, geralmente, executar devidamente os meus deveres essenciais no trabalho.

2.4.1 –Autocontrole

Na avaliação da variável Autocontrole foram utilizados os 3 itens da escala desenvolvida pelo estudo de Jaworski e Macinis (1989).

Uma análise preliminar às correlações entre itens indicou que um deles se relacionava fracamente com os restantes, contribuindo igualmente para um baixo alfa. Consequentemente, eliminou-se da análise tal item, fazendo aumentar o alfa de Cronbach para 0.605, o que revela uma fiabilidade da consistência interna aceitável, embora baixa (Murphy & Davidsholder, 1988).

Na análise fatorial obteve-se um valor de do KMO de .50 e o teste de esfericidade de *Bartlett* revelou-se significativo [$X^2_1 = 19.618$ $p < .001$]; estes valores evidenciam a aplicabilidade da análise fatorial a tais itens.

A análise fatorial evidenciou apenas um fator, com uma variância extraída de 71.96%.

Tabela 1- Sistemas do Controlo, Autocontrole

Item	S
O trabalho que faço neste emprego tem muito significado para mim.	.330
Muitas das satisfações da minha vida vêm do meu trabalho.	.509

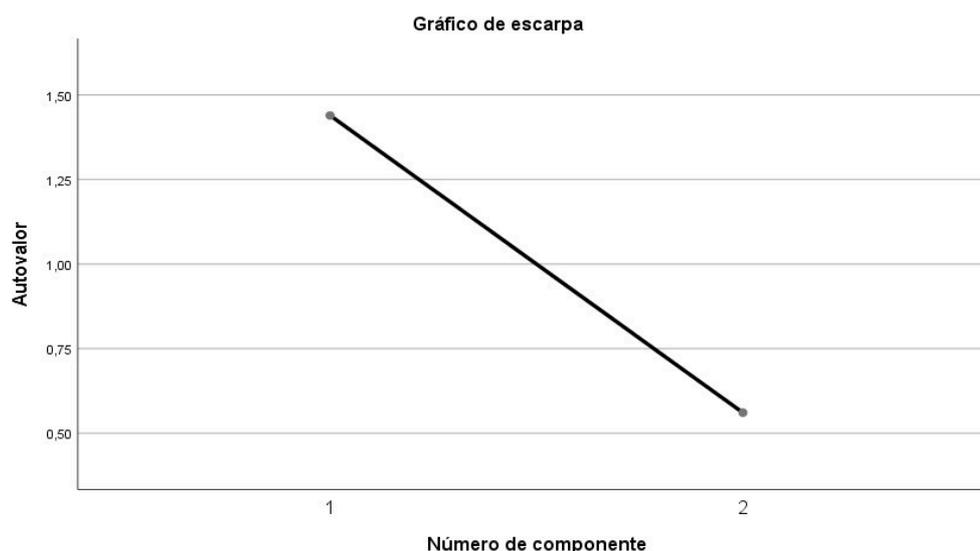


Figura 2 - Scree Plot: Sistemas de Controlo, Autocontrolo

2.4.2 –Controlo cultural

Na avaliação da variável Controlo Cultural foram utilizados os 2 itens da escala desenvolvida pelo estudo de Jaworski et al. (1993).

O KMO obtido foi de .50 e o teste de esfericidade de *Bartlett* proporcionou os seguintes resultados: $X^2(1)=118.436$ $p < .01$, indicando a aplicabilidade da análise fatorial. Esta revelou ainda a unidimensionalidade da variável, tendo o fator retido extraído uma variância de 92.60%. Na análise à consistência interna do *Alfa de Cronbach*, obteve-se o valor de .920, o que revela uma elevada consistência interna, isto é, uma elevada fiabilidade da escala. (Murphy & Davidsholder (1988).

Tabela 2- Sistemas de Controlo Cultural

Item	S
O ambiente de trabalho encoraja os colaboradores a sentirem-se parte desta empresa.	.852
O ambiente de trabalho encoraja os colaboradores a terem orgulho no seu trabalho.	.852

2.4.3 –Controlo Social (Profissional)

Na avaliação da variável Controlo Social foram utilizados os 5 itens da escala desenvolvida pelo estudo de Jaworski e Macinis (1989).

O KMO obtido foi de .846 e o teste de esfericidade de *Bartlett* denotou os seguintes resultados: $X^2(10)=262.645$ $p < .01$; estes valores indiciam a aplicabilidade da análise fatorial dadas as elevadas correlações entre os itens. A análise revelou a unidimensionalidade do conjunto de itens, com o primeiro fator a reter uma variância de 70.10%,

Na análise à consistência interna do *Alfa de Cronbach*, obteve-se o valor de .891, o que revela uma elevada consistência interna (Murphy & Davidsholder, 1988).

Figura 3 - *Scree Plot: Sistemas de Controlo, Social Profissional*

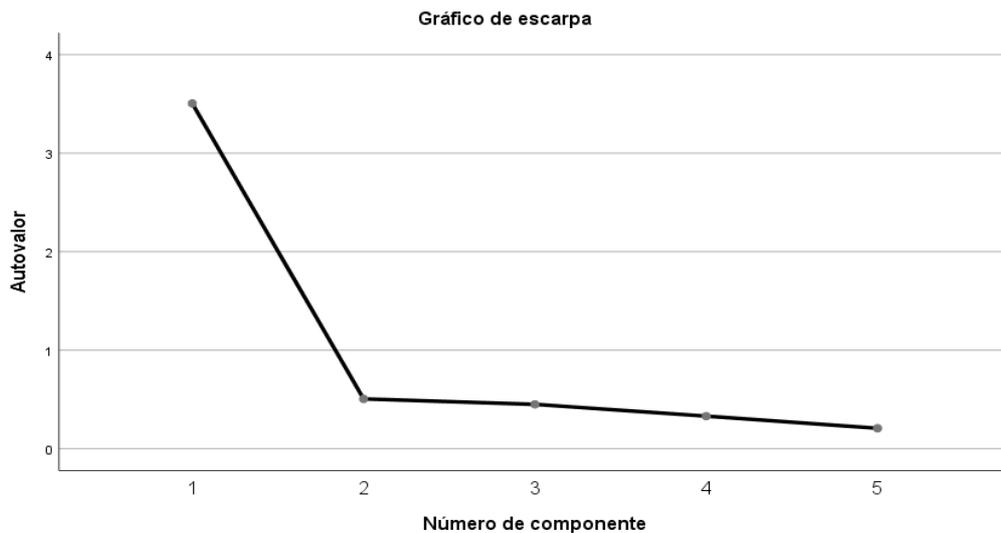


Tabela 3- Sistemas de Controlo, Social Profissional

Item	S
Nesta equipa, encoraja-se a cooperação entre colegas.	.670
A maior parte dos colaboradores na minha equipa estão familiarizados com o desempenho dos outros.	.758
Nesta equipa, há um ambiente em que os colaboradores respeitam o trabalho uns dos outros.	.761
Nesta equipa encoraja-se os colaboradores a discutirem entre si questões relacionadas com o trabalho.	.796
A maior parte dos colaboradores da minha equipa consegue fazer uma avaliação correta do trabalho dos outros	.704

2.4.4 – Comportamento Individual, Extra-papel

Na avaliação da variável Extra-papel foram utilizados os 3 itens da escala desenvolvida pelo estudo de Netemeyer e Maxham (2007).

Na análise preliminar às correlações entre os itens determinou-se a existência de um com uma fraca correlação e cuja eliminação aumentava de forma relevante o *Alfa de Cronbach*. A eliminação do item em causa permitiu o alfa passar de .654, para .689, o que revela uma consistência interna aceitável, embora baixa (Murphy & Davidsholder, 1988).

O KMO obtido foi de .500 e o teste de esfericidade de *Bartlett* proporcionou os seguintes resultados: [$X^2(1)=30.905$ $p < .01$]; Estes dados permitem a aplicação da análise fatorial. O primeiro fator extraiu uma variância de 76.76%.

Figura 4- Scree Plot: Comportamento Individual, Intra-papel

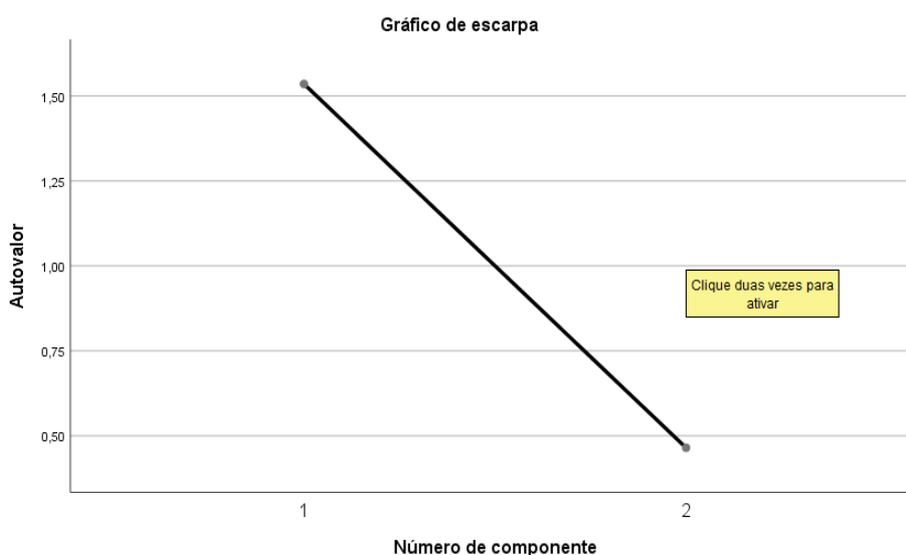


Tabela 4- Comportamento Individual, In-role

Item	S
Vou além do que seria esperado ou exigido para resolver problemas dos clientes.	.529
Vou além das minhas obrigações no atendimento ao cliente.	.551

2.4.5 – Comportamento Individual, Intra-papel

Na avaliação da variável intra-papel foram utilizados os 3 itens da escala desenvolvida pelo estudo de Jaworski e Macinis (1989).

O KMO obtido foi de .688 e o teste de esfericidade de *Bartlett* proporcionou os seguintes valores: [$X^2(10)=119.730$ $p < .01$]; assim, pode-se aplicar a análise fatorial a estes itens. Esta análise originou a conclusão da unidimensionalidade e o primeiro fator extraído reteve uma variância com 75.88%,

A análise do *scree plot* aponta também para a unidimensionalidade da escala.

Na análise à consistência interna do *Alfa de Cronbach*, obteve-se o valor de .838, o que revela uma elevada consistência interna, isto é, uma elevada fiabilidade da escala (Murphy & Davidsholder, 1988).

Figura 5- Scree Plot: Comportamento Individual, Intra-papel



Tabela 5- Comportamento individual, Intra-papel

Item	S
Eu cumpro os requisitos formais de desempenho que me são exigidos ao servir o cliente.	.698
Desempenho todas as tarefas relacionadas com clientes que me são exigidas.	.782
Executo adequadamente todos os comportamentos esperados no atendimento ao cliente.	.630

2.4.6 – Desempenho

Na avaliação da variável desempenho foram utilizados os 5 itens da escala desenvolvida pelo estudo de Janssen e Van Yperen (2004).

O KMO obtido foi de .845 e o teste de esfericidade de *Bartlett* originou os seguintes valores: [$X^2(10)=286.800$ $p < .01$]. Assim, pode-se aplicar a análise fatorial aos itens em causa. A análise fatorial revelou a unidimensionalidade da escala, e o primeiro fator extraído reteve 70.75% da variância.

A análise do *scree plot* aponta igualmente para a unidimensionalidade da escala

O *Alfa de Cronbach*, é de .896, o que revela uma elevada consistência interna (Murphy & Davidsholder, 1988).

Figura 6 - Scree Plot: Comportamento Individual, Desempenho

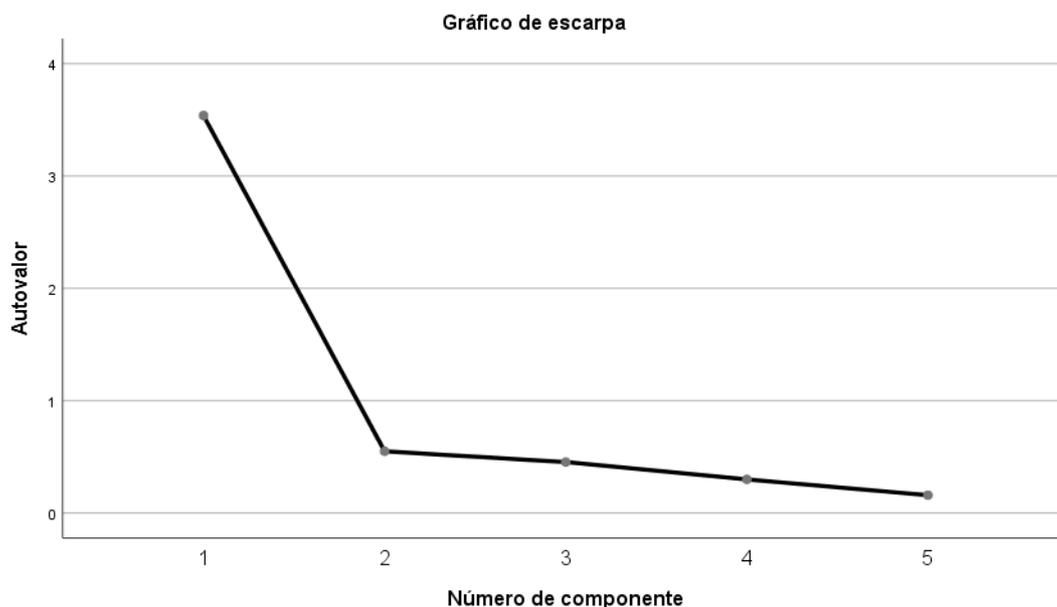


Tabela 6- Comportamento Individual, Desempenho

Item	S
Realizo sempre corretamente os deveres que me são atribuídos no trabalho.	.713
Cumpro exemplarmente todos os requisitos formais que me são atribuídos no trabalho.	.836
Cumpro todas as responsabilidades que me são exigidas na realização do meu trabalho.	.841
Dou muita atenção aos vários aspetos do trabalho que tenho de realizar.	.645
Consigo, geralmente, executar devidamente os meus deveres essenciais no trabalho.	.698

Em termos de autocontrolo, a análise fatorial evidenciou apenas um fator, com uma variância extraída de 71.96%. No que se refere ao controlo cultural, verifica-se existir uma elevada consistência interna da escala utilizada. A mesma situação é verificada no controlo social. Todos os elementos analisados apresentam consistência interna, o que permite obter conclusões satisfatórias na realização de testes de hipóteses, com vista ao cumprimento dos objetivos.

Capítulo III – Análise e Discussão de resultados

Este capítulo é destinado ao teste das hipóteses, desta forma serão apresentadas a análise das correlações entre as variáveis e a análise das regressões lineares onde, através do PROCESS, se pretende perceber os efeitos que as variáveis explicativas têm na variável dependente, o desempenho.

No final, será feita a discussão dos resultados.

3.1 – Análise de Correlações

Na tabela 7 podem ser observadas:

- Os valores das correlações das variáveis em estudo;
- As médias das variáveis em estudo;
- Os desvios padrão das variáveis em estudo.

As correlações obtidas têm por base o R de Pearson, que varia entre -1 e 1; a correlação é perfeita e positiva quando se verifica um valor do coeficiente igual a 1, isto é, quando as variáveis têm o mesmo comportamento (Pestana & Gageiro, 2008).

Dos resultados é perceptível que há correlações estatisticamente significativas a relacionar o desempenho com os controlos sociais, o autocontrolo e os comportamentos intra-papel e extra-papel.

Constata-se ainda correlações significativas entre Auto-Controlo e os comportamentos Intra-papel, Extra-papel e do controlo social com o comportamento extra-papel.

Relativamente às relações entre as variáveis, é possível observar que, de todas as variáveis de controlo (Idade, Sexo e Antiguidade), não apresenta uma correlação estatisticamente significativa com o desempenho, a variável critério que vamos estudar.

Relativamente às relações entre as variáveis, é possível observar que, unicamente variável Antiguidade tem uma correlação significativa com a idade, e que todas as outras

variáveis de controlo, não apresenta uma correlação estatisticamente significativas com o desempenho.

Tabela 7- Médias, desvios padrão e correlações das variáveis

	Média	D. P.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Desempenho	4.085	0.612	1								
2.Controlo Cultural	4.196	0.66	.197	1							
3.Controlo Social	4.244	0.602	.281**	.382**	1						
4.Autocontrolo	3.822	0.692	.373**	.106	.042	1					
5.Intra-papel	3.996	0.587	.325**	.034	-.009	.359**	1				
6.Extra-papel	4.16	0.539	.623**	.055	.264*	.441**	.508**	1			
7.Idade	28.11	9.824	0.132	-0.113	-0.175	0.204	0.133	0.046	1		
8.Sexo	1.71	0.455	0.004	-0.114	-0.013	-0.021	-0.017	0.043	-0.044	1	
9.Antiguidade	14.98	26.08	-0.034	-0.059	-0.012	0.122	0.224*	-0.03	0.601**	-0.129	1

** A correlação é significativa ao nível $p < .01$

*A correlação é significativa ao nível $p < .05$

Da observação das médias das variáveis, cabe destacar o valor mais elevado da média do Controlo Social (4.244), que reflete importância das relações nas organizações.

Na validação por hipótese podemos observar:

H1a - A relação do autocontrolo com o comportamento intra-papel é estaticamente significativa ao nível $p < .001$, com um valor da correlação $r = .359$.

H1b - A relação do controlo cultural com o comportamento intra-papel não é estaticamente significativa, pelo que a hipótese não é suportada.

H1c - A relação do controlo social com o comportamento intra-papel não é estaticamente significativa, o que leva à rejeição desta hipótese.

H2a - A relação do autocontrolo com o comportamento extra-papel é estaticamente significativa ao nível $p < .001$, com um valor da correlação $r = .441$, resultado que suporta a hipótese.

H2b - A relação do controlo cultural com o comportamento extra-papel não é estaticamente significativa, pelo que esta hipótese não é suportada.

H2c - A relação do controlo social com o comportamento extra-papel é estaticamente significativa ao nível $p < .005$, com um valor da correlação $r = .264$, sendo a hipótese suportada.

H3a - A relação do desempenho com o comportamento intra-papel é estaticamente significativa ao nível $p < .001$, com um valor da correlação $r = .325$, pelo que a hipótese é suportada.

H3b - A relação do desempenho com o comportamento extra-papel é estaticamente significativa no nível $p < .001$, com um valor da correlação $r = .623$, sendo pois esta hipótese suportada.

3.2 – Análise das Regressões

Estatisticamente a regressão é uma técnica que permite explorar a relação de uma variável dependente com as variáveis independentes. Com as regressões pretende-se estudar o efeito mediador do comportamento individual intra-papel e extra-papel na relação entre os controlos e o desempenho. As regressões foram estimadas com o método dos mínimos quadrados, (Pestana & Gageiro, 2008).

Para testar as mediações (blocos de hipóteses 4 e 5) foram realizadas análises de regressão recorrendo ao PROCESS desenvolvido por Hayes (2017). O PROCESS testa o efeito indireto através do cálculo do nível de significância associado ao produto dos coeficientes da variável independente (controlo) no mediador (comportamento individual) e do mediador na variável dependente (desempenho) (Hayes, 2017). O PROCESS utiliza o método *bootstrapping*, isto é, constrói-se um intervalo de confiança a 95% (onde foram utilizadas 5000 estimativas) com o objetivo de estimar o nível de significância dos efeitos indiretos.

Tabela 8 - H4a

IC95%						
Variável Dependente	b	SE	LI	LS	p	R ²
Comportamento Intra-Papel						.129***
<i>Auto-Controlo</i>	0.304***	0.082	0.141	0.468	.0004	
Desempenho						.181***
<i>Comportamento Intra-Papel</i>	0.229*	0.106	0.018	0.439	.033	
<i>Auto-Controlo</i>	0.259**	0.089	0.081	0.438	.004	
Efeito Indireto	0.069	0.049	0.004	0.207		

*** A correlação é significativa ao nível $p < .001$

** A correlação é significativa ao nível $p < .01$

*A correlação é significativa ao nível $p < .05$

Através desta análise é possível aferir que existe relação significativa entre o autocontrolo e o comportamento intra-papel como podemos verificar através dos resultados expostos ($b = 0.304$, $SE = 0.082$, $p < .05$) explicando 12.9% da variância do comportamento intra-papel ($R^2 = .129$, $p < .05$). Verifica-se ainda que o comportamento intra-papel e o autocontrolo explicam 18% da variável desempenho ($R^2 = .18$, $p < .001$). Conclui-se que o comportamento intra-papel possui uma relação estatisticamente significativa com o desempenho quando consideramos o efeito do autocontrolo ($b = 0.229$, $SE = 0.106$, $p < .05$). Verifica-se ainda um efeito direto por parte do autocontrolo no desempenho ($b = 0.259$, $SE = 0.0899$, $p < .01$).

Os resultados obtidos pelo método do *bootstrapping* indicam ainda um efeito indireto do autocontrolo no desempenho através do comportamento intra-papel ($b = 0.069$, $SE = 0.049$, 95% IC [0.004, 0.198]) na medida em que o intervalo de confiança não inclui o valor zero, o que revela que é estatisticamente significativo e positivo.

Para além do efeito indireto existente, existe um efeito direto por parte do autocontrolo no desempenho. Deste modo, podemos concluir, que existe uma mediação parcial, pois para além do efeito direto, ocorre um efeito indireto do autocontrolo no desempenho através do comportamento intra-papel.

Tabela 9- H4b

IC95%						
Variável Dependente	b	SE	LI	LS	p	R ²
Comportamento INRole						.001
<i>Controlo Cultural</i>	0.030	0.093	-0.154	0.214	.368	
Desempenho						.140**
<i>Comportamento INRole</i>	0.332**	0.101	0.131	0.534	.0015	
<i>Controlo Cultural</i>	0.172	0.090	-0.006	0.351	.059	
Efeito Indirecto	0.010	0.033	-0.043	0.094		

*** A correlação é significativa ao nível $p < .001$

** A correlação é significativa ao nível $p < .01$

*A correlação é significativa ao nível $p < .05$

Através desta análise é possível aferir que não existe relação significativa entre o controlo cultural e o comportamento intra-papel. Verifica-se ainda que o comportamento intra-papel e o controlo cultural explicam 14% da variável desempenho ($R^2 = .14$, $p < .001$). Assim, conclui-se que o comportamento intra-papel possui uma relação estatisticamente significativa com o desempenho quando consideramos o efeito do controlo cultural ($b = 0.332$, $SE = 0.101$, $p < .01$). Verifica-se ainda que não existe um efeito direto por parte do controlo cultural no desempenho.

Os resultados obtidos pelo método do *bootstrapping* não indicam um efeito indirecto do controlo cultural no desempenho através do comportamento intra-papel. O efeito indirecto não é estatisticamente significativo porque o zero está incluído no intervalo de confiança.

Tabela 10 - H4c

IC95%						
Variável Dependente	b	SE	LI	LS	p	R ²
Comportamento INRole						.000
<i>Controlo Social</i>	-0.009	0.101	-0.211	0.193	.933	
Desempenho						.186***
<i>Comportamento INRole</i>	0.342***	0.099	0.146	0.538	.000	
<i>Controlo Social</i>	0.289**	0.096	0.098	0.479	.004	
Efeito Indirecto	-0.002	0.038	-0.073	0.079		

*** A correlação é significativa ao nível $p < .001$

** A correlação é significativa ao nível $p < .01$

* A correlação é significativa ao nível $p < .05$

Através desta análise é possível aferir que não existe relação significativa entre o controlo social e o comportamento intra-papel. Verifica-se ainda que o comportamento intra-papel e o controlo social explicam 18% da variável desempenho ($R^2 = .18, p < .001$). Assim conclui-se que o comportamento intra-papel possui uma relação estatisticamente significativa com o desempenho quando consideramos o efeito do controlo social ($b = 0.288, SE = 0.096, p < .01$). Verifica-se ainda que existe um efeito direto por parte do controlo social no desempenho.

Os resultados obtidos pelo método do *bootstrapping* indicam a não existência de um efeito indirecto do controlo social no desempenho através do comportamento intra-papel ($b = -0.002, SE = 0.038, 95\% \text{ IC } [-0.0073, 0.079]$) na medida em que o intervalo de confiança inclui o valor zero.

Não existe efeito indirecto estatisticamente significativo dado o zero estar incluído no intervalo de confiança.

Tabela 11- H5a

IC95%						
Variável Dependente	b	SE	LI	LS	p	R ²
Comportamento ExtraRole						.194***
<i>Auto-Controlo</i>	0.343***	0.072	0.198	0.488	.000	
Desempenho						.400***
<i>Comportamento ExtraRole</i>	0.646***	0.103	0.442	0.850	.000	
<i>Auto-Controlo</i>	0.108	0.080	-0.051	0.227	.181	
Efeito Indirecto	0.221	0.063	0.114	0.371		

*** A correlação é significativa ao nível $p < .001$

** A correlação é significativa ao nível $p < .01$

*A correlação é significativa ao nível $p < .05$

Através desta análise é possível aferir que existe relação significativa entre o autocontrolo e o comportamento extra-papel como podemos verificar através dos resultados expostos ($b = 0.343$, $SE = 0.072$, $p < .001$) explicando 19% da variância do comportamento extra-papel ($R^2 = .194$, $p < .001$). Verifica-se ainda que o comportamento extra-papel possui uma relação estatisticamente significativa com o desempenho. Verifica-se ainda que o efeito indireto do auto-controlo no desempenho via comportamento extra-papel é significativo.

Para além do efeito indireto existente, existe um efeito direto por parte do autocontrolo no desempenho. Deste modo, podemos concluir, que existe uma mediação parcial, pois para além do efeito direto, ocorre um efeito indireto do autocontrolo no desempenho através do comportamento extra-papel.

Tabela 12- H5b

IC95%						
Variável Dependente	b	SE	LI	LS	p	R ²
Comportamento ExtraRole						.003
<i>Controlo Cultural</i>	0.044	0.085	-0.124	0.213	.599	
Desempenho						.414***
<i>Comportamento ExtraRole</i>	0.696***	0.091	0.516	0.878	.000	
<i>Controlo Cultural</i>	0.152*	0.075	0.004	0.299	.045	
Efeito Indirecto	0.031	0.074	-0.104	0.182		

*** A correlação é significativa ao nível $p < .001$

** A correlação é significativa ao nível $p < .01$

*A correlação é significativa ao nível $p < .05$

Através desta análise é possível aferir que não existe relação significativa entre o controlo cultural e o comportamento extra-papel.

Verifica-se ainda que o comportamento extra-papel e o autocontrolo explicam 41% da variável desempenho ($R^2 = .414$, $p < .001$). Assim, conclui-se que o comportamento extra-papel possui uma relação estatisticamente significativa com o desempenho quando consideramos o efeito do controlo cultural ($b = 0.151$, $SE = 0.074$, $p < .05$). Verifica-se também um efeito indirecto por parte do controlo cultural no desempenho ($b = 0.031$, $SE = 0.074$, $p < .05$).

Não existe efeito indirecto estatisticamente significativo dado o zero estar incluído no intervalo de confiança.

Tabela 13- H5c

Variável Dependente	IC95%					R ²
	b	SE	LI	LS	p	
Comportamento ExtraRole						.069*
<i>Controlo Social</i>	0.236*	0.090	0.057	0.415	.010	
Desempenho						.402***
<i>Comportamento ExtraRole</i>	0.669***	0.095	0.480	0.859	.000	
<i>Controlo Social</i>	0.127	0.085	-0.042	0.297	.139	
Efeito Indirecto	0.158	0.079	0.027	0.347		

*** A correlação é significativa ao nível $p < .001$

** A correlação é significativa ao nível $p < .01$

*A correlação é significativa ao nível $p < .05$

Através desta análise é possível aferir que existe relação significativa entre o controlo social e o comportamento extra-papel como podemos verificar através dos resultados expostos ($b = 0.236$, $SE = 0.090$, $p < .05$) explicando 6% da variância do comportamento extra-papel ($R^2 = .069$, $p < .05$). Verifica-se ainda que o comportamento extra-papel e o controlo social explicam 40% do variável desempenho ($R^2 = .402$, $p < .001$). Assim, conclui-se que o comportamento extra-papel possui uma relação estatisticamente significativa com o desempenho quando consideramos o efeito do controlo social ($b = 0.669$, $SE = 0.095$, $p < .001$). Verifica-se ainda que o controlo social não tem um efeito significativo no desempenho.

Finalmente, observa-se que existe efeito de mediação, deste modo, podemos concluir, que existe uma mediação total, pois ocorre um efeito indireto do controlo social no desempenho através do comportamento extra-papel sem existir efeito direto significativo.

3.3 – Discussão de resultados

O objetivo central da investigação passou pelo estudo das condições, estados e comportamentos que proporcionam um bom desempenho por parte dos comerciais.

A primeira hipótese colocada neste estudo ditou que a relação do autocontrole com o comportamento intra-papel é estaticamente significativa. Dados semelhantes foram apontados de acordo com a literatura consultada. Muraven e Baumeister (2000) referem que o autocontrole é um esforço de controlo do indivíduo sobre si mesmo, tentando alterar aos seus comportamentos de modo a maximizar os seus próprios interesses de longo prazo, ou seja o comportamento intra-papel assume particular relevância

Também Muraven et al. (1998) salientam que os comportamentos intra-papel podem levar à melhoria dos próprios processos de trabalho ou resultados. Os funcionários assumem uma grande responsabilidade por regular o seu próprio afeto, cognição e comportamento no trabalho, a fim de cumprir metas de trabalho importantes

O comportamento de cada indivíduo é pautado pela satisfação de necessidades individuais, as quais variam não só de pessoa para pessoa, como também ao longo do tempo. Cada ser humano é um indivíduo particular, com interesses e motivações diferentes de todos os outros e em constante mutação. No entanto, ainda na primeira hipótese (b e c) verificou-se que tanto a relação do controlo cultural como a relação do controlo social não têm relação significativa com o comportamento intra-papel. Resultados semelhantes foram encontrados por Podsakoff et al. (2000) e LePine et al. (2002) que também não encontraram relação entre as variáveis relacionadas à cultura com o comportamento dos colaboradores. Ao invés, Moorman e Blakely (1995) argumentaram que os indivíduos envolvidos no controlo cultural exibirão níveis mais elevados de comportamento intra-papel, sendo que os indivíduos integrantes de culturas coletivistas colocarão maior ênfase na harmonia e ajuda interpessoal dentro do próprio grupo do que indivíduos em culturas individualistas.

Em relação à hipótese 2, verificou-se que a relação do autocontrole e do controlo social com o comportamento extra-papel é estaticamente significativa. Não se verificou relação do controlo cultural com o comportamento extra-papel.

O comportamento extra-papel é apontado por Katz (1964) como sendo um comportamento de cidadania organizacional. O autor refere que este comportamento foi concebido para denotar ações e comportamentos organizacionalmente benéficos, altruístas, como ajudar uma pessoa específica dentro da organização.

O conjunto de hipóteses 3 indica que a relação do desempenho com o comportamento intra e extra-papel é estaticamente significativa. A literatura aponta também neste sentido. Ficou entendido que, a questão da recompensa/lucro não é o único parâmetro no desempenho e, muitos menos, consequência principal do sucesso organizacional mesmo sendo um fator essencial para que as empresas estejam efetivamente operacionais. Evans et al. (2007) ressaltaram que quando existe o estabelecimento de metas de vendas com a intenção de recompensa, os comerciais apresentam um aumento no seu desempenho e concentração. No entanto, denota-se a crescente e constante preocupação dos comerciais em sustentar as suas decisões; este novo comportamento é fruto das recentes inter-relações na cena organizacional, quando as empresas passam a ser percebidas holisticamente, com a sua estratégia e os seus objetivos específicos, com as suas peculiaridades ambientais e culturais e, especialmente, com as pessoas ali integradas (Ouchi, 1979).

Depois, para testar as mediações (blocos de hipóteses 4 e 5) foram realizadas análises de regressão recorrendo ao PROCESS desenvolvido por Hayes (2017). O conjunto de hipóteses 4 indicam que existe relação significativa entre o autocontrolo e o comportamento intra-papel. Verifica-se ainda que o comportamento intra-papel possui uma relação estatisticamente significativa com o desempenho quando consideramos o efeito do autocontrolo, e que o efeito indireto do autocontrolo é significativo, resultando num efeito de mediação parcial. Nota-se que não existe relação indirecta significativa do controlo cultural e social com o desempenho, via comportamento intra-papel.

As dificuldades de se mensurar o desempenho das pessoas também estão presentes no dia a dia das organizações e, verificou-se que quando o trabalho humano se reveste, crescentemente, de mais complexidade e mudanças constantes, aumenta a dificuldade de formulação de metas individuais duradouras, bem como quanto mais a execução de metas requer inter-relação entre profissionais e as suas atividades, mais difíceis se tornam a individualização e a aferição do desempenho (O'Reilly, 1989).

Ainda no grupo de hipóteses 4 verificou-se que existe um efeito direto por parte do controlo cultural no desempenho.

O controlo cultural é o elemento mais importante no controlo do comportamento e atitude organizacional (Jaworski et al., 1993). O controlo cultural é definido como os valores amplamente dispersos, crenças e guias de normas de comportamento numa organização (Jaworski et al., 1993), não se limitando aos domínios do sistema de controlo informal (Gomez & Sanchez, 2005).

Os resultados do estudo de Baliga e Jaeger (1993) vão de encontro a tudo isto, e aos nossos resultados inclusive. Referem que uma organização sempre se adaptará para acompanhar o avanço da tecnologia e as expectativas do cliente. É melhor que o funcionário e o líder estejam prontos para se transformar junto com uma organização. Uma organização de sucesso terá uma cultura que oferece relacionamento de suporte para o funcionário habilidoso e fornece soluções criativas para problemas iminentes. Uma organização criativa precisará de uma cultura de mente aberta para produzir novas ideias. Para construir uma organização criativa, precisamos de uma cultura divertida, relacionamento confiável e sistema adequado que possibilite às pessoas fazerem uso das suas qualidades.

Por fim, no grupo de hipóteses 5, analisou-se sobre que variáveis o comportamento individual extra-papel tinha um papel mediador. Verificou-se que o comportamento extra-papel possui uma relação estatisticamente significativa com o desempenho quando consideramos o efeito do controlo cultural, cujo efeito indireto no desempenho não se revelou significativo. Existe, contudo, um efeito indireto do autocontrolo no desempenho através do comportamento extra-papel. Através desta análise é possível ainda aferir que existe relação significativa indireta entre o controlo social e o desempenho.

A literatura reforça que o significado prático para o comportamento individual está em aumentar a eficácia da organização e a eficiência operacional pela transformação de recursos, inovação de recursos e adaptação de recursos. MacKenzie (1994) apontou que esses padrões colocam os pesquisadores numa posição embaraçosa, ou seja, deve haver uma análise clara sobre o que é o comportamento extra-papel e sobre que variáveis ele incide.

Capítulo IV - Conclusões

Com base nas diferentes interpretações de comportamento esta investigação levou-nos a entender que o comportamento individual de um colaborador funciona como uma série de reações dinâmicas, enquanto membro da organização, aos estímulos ambientais internos e externos.

Verificou-se que o significado prático do comportamento de cidadania organizacional é que ele pode aumentar a eficácia e a eficiência operacional da organização por meio da transformação dos recursos organizacionais, da reforma dos recursos e da adaptabilidade. Neste sentido, abordou-se os controles informais de marketing enquanto mecanismos não escritos, baseados nos funcionários, que afetam subtilmente o comportamento dos funcionários, tanto individualmente quanto em grupo. Aqui, lidamos com objetivos e comportamentos pessoais, bem como com normas e expectativas baseadas em grupo. Existem três tipos de controlo informal que foram analisados: autocontrolo do funcionário, controlo social e controlo cultural (Kreutzer et al., 2016).

Por meio do autocontrolo, verificou-se que os funcionários gerem os seus próprios comportamentos (e, portanto, a implementação da estratégia de marketing) estabelecendo objetivos pessoais e monitorizando os seus resultados. O tipo de objetivos pessoais que os funcionários definem depende de como eles se sentem em relação ao trabalho. Se eles têm alta satisfação no trabalho e um forte comprometimento com a empresa, é mais provável que estabeleçam objetivos pessoais consistentes com os objetivos da empresa, a estratégia de marketing e as metas e objetivos da empresa. O autocontrolo também depende das recompensas que os funcionários recebem. Alguns funcionários preferem as recompensas intrínsecas de fazer um bom trabalho, em vez das recompensas extrínsecas de pagamento e reconhecimento.

Depois, o controlo social, ou do pequeno grupo, lida com os padrões, normas e ética encontrados nos grupos de trabalho dentro da empresa. A interação social que ocorre dentro desses grupos de trabalho pode ser um poderoso motivador do comportamento do funcionário. As normas sociais e comportamentais dos grupos de trabalho fornecem a “pressão dos pares” que faz com que os funcionários se adaptem aos padrões de desempenho esperados. Se os funcionários ficarem aquém desses padrões, o grupo irá

pressioná-los a alinharem-se com as normas do grupo. Essa pressão pode ser positiva e negativa. A influência positiva do grupo pode encorajar os funcionários a aumentar o seu esforço e desempenho de forma consistente com as metas e objetivos da empresa. No entanto, o oposto também é verdadeiro. Se as normas do grupo de trabalho encorajam a negligência ou evasão das responsabilidades do trabalho, os funcionários sentir-se-ão pressionados a conformarem-se.

Por último, o controlo cultural é semelhante ao controlo social, apenas numa escala muito mais ampla. Aqui, estamos interessados nas normas comportamentais e sociais de toda a empresa. Um dos resultados mais importantes do controlo cultural é o estabelecimento de valores artilhados entre todos os membros da empresa. A implementação de marketing é mais eficaz e eficiente quando cada funcionário, guiado pelos mesmos valores ou crenças organizacionais, tem um comprometimento com os mesmos objetivos organizacionais (Kreutzer et al., 2016).

Estes modos de controlo informal foram analisados, cruzando-se com o comportamento individual que foi dividido em intra e extra-papel. A primeira categoria é o comportamento de cidadania organizacional orientado para a organização (Zhu, 2013). A segunda categoria são comportamentos discricionários que ultrapassam os requisitos formais das funções (Katz, 1964).

Mesmo com a quantidade limitada de evidências disponíveis, pode-se concluir que o contexto tem um papel importante na formação dos efeitos do controlo. Também está claro que os controlos interagem, frequentemente contrabalançando-se. Essa descoberta sugere um nível de complexidade que não foi investigado em detalhe. Em vez disso, a pesquisa de controlo em estudos organizacionais parece ser orientada para o efeito principal. Uma contribuição importante de pesquisas futuras seria considerar a interação de diferentes tipos de controlos. Finalmente, do ponto de vista do marketing, as questões de controlo mais importantes são as questões de consequência. Importa pensar como um determinado sistema de controlo afeta o desempenho individual e da organização.

Embora este estudo traga conclusões que sejam fundamentais às organizações e à gestão das mesmas, existem limitações pertinentes a revelar. Uma das limitações prende-se com a dimensão da amostra, além de ser reduzida em quantidade é limitada a apenas uma

organização, o que pode dificultar a extrapolação das conclusões do estudo. Para aumentar a fiabilidade dos resultados obtidos futuros estudos deverá ser aumentado de forma quantitativa a amostra e diversificá-la por várias organizações inquiridas.

Adicionalmente, o estudo tem ainda a limitação de os dados terem sido recolhidos num período curto de tempo e desta forma podem não ter sido levadas em consideração possíveis alterações nas variáveis analisadas durante um período de tempo mais alargado onde pudesse ser verificado com maior proximidade a relação causal das mesmas.

Bibliografia:

- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1993). Marketing controls and employee responses: The moderating role of task characteristics. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(4), 293–306.
- Agarwal, S. (1996). Consequences of marketing controls among sales and nonsales marketing personnel. *Industrial Marketing Management*, 25(5), 411–420.
- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on Behavior-Based versus Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, 51(4), 76–88.
- Ärlestig, H. & Törnsen, M. (2014). Classroom observations and supervision – essential dimensions of pedagogical leadership. *International Journal of Educational Management*, 28(7), 856-868.
- Bello, D. C., & Gilliland, D. I. (1997). The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance. *Journal of Marketing*, 61(1), 22–38.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1994). The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction. *Journal of Marketing*, 58(2), 70-80.
- Carbonell, P., & Rodriguez-Escudero, A. I. (2013). Management control, role expectations and job satisfaction of new product development teams: The moderating effect of participative decision-making. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 248–259.
- Carmichael, J. (2014). *Social Control*. Oxford University Press.
- Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. (1996). Dimensions and types of supervisory control: Effects on salesperson performance and satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(1), 89–105.
- Chiavenato, I. (2014). *Introdução à teoria geral da administração*. Barueri: Editora Manole.
- Choi, S., Baek, J., & Kang, H. (2013). Customer contact employees' commitment to extra-role customer service: The effect of internal service quality perception.

Journal of Global Scholars of Marketing Science, 23, 144–158.

Coelho, F. (2010). *Manual de Direito Comercial* (22 ed.). São Paulo: Saraiva.

Cravens, D. W., Ingram, T. N., Laforge, R. W., & Young, C. E. (1993). *Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems*. 57(October), 47–59.

Cravens, D. W., Lassk, F. G., Low, G. S., Marshall, G. W., & Moncrief, W. C. (2004). *Formal and informal management control combinations in sales organizations The impact on salesperson consequences*. 57, 241–248.

Daskin, M. (2015). Antecedents of extra-role customer service behaviour: polychronicity as a moderator. *Anatolia – An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 26(4), 521-534.

Isen, A. M., & Reeve, J. (2005). The influence of positive affect on intrinsic and extrinsic motivation: Facilitating enjoyment of play, responsible work behavior, and self-control. *Motivation and Emotion*, 29(4), 297–325.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1991). Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 28(2), 190-201.

Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1989). Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework. *Journal of Marketing Research*, 26(4), 406-419.

Journals, P. M., & Studies, I. B. (1984). Corporations : Multinational Systems Control and Delegation. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 25–44.

Katz, D. & Kahn, R. (1978). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.

Kreutzer, M., Cardinal, L., Walter, J. & Lechner, C. (2016). Formal and Informal Control as Complement or Substitute? The Role of the Task Environment. *Strategy Science* 1(4), 235-255.

LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behaviour: A critical review and metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65.

- Lian, H., Brown, D. J., Ferris, D. L., & Liang, L. H. (2014). *ABUSIVE SUPERVISION AND RETALIATION: A SELF-CONTROL FRAMEWORK* Hong Kong University of Science and Technology. 57(1), 116–139.
- Locke, E. (1983). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette. *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1297-1349). USA: John Wiley & Sons.
- Lusch, R. F., Boyt, T., & Schuler, D. (1996). Employees as customers: The role of social controls and employee socialization in developing patronage. *Journal of Business Research*, 35(3), 179–187.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 87–98.
- Malek, S., Sarin, S., & Jaworki, B. (2017). Sales management control systems: review, synthesis, and directions for future exploration. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), 30–55.
- Merchant, K. A. (1988). Progressing toward a Theory of Marketing Control: A Comment. *Journal of Marketing*, 52(3), 40.
- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2013). The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: A job demands-resources perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 73–90. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0315-4>
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 16, 127–142.
- Mulki, J. & Wilkinson, J. (2017). Customer-directed extra-role performance and emotional understanding: Effects on customer conflict, felt stress, job performance and turnover intentions. *Australasian Marketing Journal*, 1-10.
- Muraven, M., & Slessareva, E. (1997). Mechanisms of Self-Control Failure. *Society*,

29(7), 894–906.

Muraven, Mark, & Baumeister, R. F. (2000). Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle? *Psychological Bulletin*, 126(2), 247–259.

Naranjo-Valencia, J., Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología* 48(1), 30-41.

Ohana, M. (2014). A multilevel study of the relationship between organizational justice and affective commitment: The moderating role of organizational size and tenure. *Personnel Review*.

O'Reilly, C. (1989). *Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations* 31(4), 9-25.

Ouchi, W. G. (1979). Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.

Panagopoulos, N., & Dimitriadis, S. (2009). Transformational leadership as a mediator of the relationship between behavior-based control and salespeople's key outcomes: An initial investigation. *European Journal of Marketing*, 43(7), 1008–1031.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviours: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.

Ramaswami, S. N. (1996). Marketing controls and dysfunctional employee behaviors: A test of traditional and contingency theory postulates. *Journal of Marketing*, 60(2), 105–120.

Ramaswami, S. N. (2002). Influence of control systems on opportunistic behaviors of salespeople: A test of gender differences. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22(3), 173–288.

- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the Investment Model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 429-438.
- Schmeichel, B. J., Harmon-Jones, C., & Harmon-Jones, E. (2010). Exercising Self-Control Increases Approach Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(1), 162–173.
- Sousa, A. d. (1990). *Introdução à gestão: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Susan, A. (2013). Relationship between organisational culture and employee engagement: A study. *International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, 3(2), 1-12.
- Tafoi, B. (2011). O papel da supervisão na mudança das práticas pedagógicas. *Interacções*, 19, 38-55.
- Tangney, J. P., Baumeister, R. F., & Boone, A. L. (2004). High Self-Control Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success. *Journal of Personality*, 72(2), 271–324.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2 ed.). Madrid: McGraw Hill.
- Thierry, H.K. & A.M. Koopman-Iwema (1984). Motivation ans Satisfaction. Teoksessa: *Handbook of Organizational Psychology*, 1, 131–174.
- Trope, Y., & Fishbach, A. (2000). Counteractive self-control in overcoming temptation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(4), 493–506.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 81–102.
- Zhu, Y. (2013). Individual Behavior: In-role and Extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 23–27.

Anexos:

Anexos A: Proposta de Colaboração em Investigação

Proposta de colaboração em Investigação

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

1. Introdução

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

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

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

Supervisores:

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

Colaboradores:

- Estilo de liderança do supervisor

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

Clientes:

- Satisfação com o serviço prestado

2. Amostra e participação das organizações

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

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

3. Formas de recolha da informação e tempo previsto

Em cada organização, será necessário efetuar:

- a) O preenchimento de um questionário pelos comerciais (10-20 minutos).
- b) O preenchimento de um questionário pelos supervisores dos comerciais (5 minutos).
- c) O preenchimento de um questionário pelos clientes (1 minuto).

No caso de não ser possível a recolha de informação de todas estas fontes, nota-se que o preenchimento do questionário pelos comerciais será indispensável.

4. Direitos e obrigações da equipa de investigação

A equipa de investigação terá o direito/obrigação de:

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

A equipa de investigação obriga-se a:

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

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

Prof. Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho (fcoelho@fe.uc.pt)

Prof. Doutora Isabel Dórdio Dimas (idimas@fe.uc.pt)

Anexos B: Questionários



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

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

O sucesso deste estudo depende muito da sua colaboração!!

Declaração de consentimento informado (Participante)

Declaro que tomei conhecimento e fui devidamente esclarecido/a quanto aos objetivos e procedimentos da investigação a realizar. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que, de forma voluntária, forneço, confiando nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são asseguradas pela equipa de investigação, bem como na informação de que não serão tratados de forma individual e de que apenas serão utilizados para fins de investigação.

Confirmo

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

Questionário

Dados demográficos – para fins exclusivamente estatísticos

Há quantos anos supervisiona comerciais? _____ anos Há quantos anos trabalha nesta empresa? _____ anos

Sexo: (1) Feminino (2) Masculino Idade: _____ anos

Nível de escolaridade mais elevado que completou:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Caro Colaborador(a),

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

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

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

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

[Tempo estimado de preenchimento: cerca de 15 minutos]

Questionário

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

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

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

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

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

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1 Eu sinto que sou eu que devo receber os créditos ou as responsabilidades pelos resultados do meu trabalho.	1	2	3	4	5
2 O trabalho que faço neste emprego tem muito significado para mim.	1	2	3	4	5
3 Muitas das satisfações na minha vida vêm do meu trabalho.	1	2	3	4	5
4 Globalmente, estou satisfeito(a) com os serviços de saúde pública.	1	2	3	4	5
5 A experiência que tenho tido com os serviços públicos de saúde é boa.	1	2	3	4	5
6 Vou além do que seria esperado ou exigido para resolver problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
7 Faço tudo o que estiver ao meu alcance para satisfazer os clientes.	1	2	3	4	5
8 Vou além das minhas obrigações no atendimento ao cliente.	1	2	3	4	5
9 É frequente eu rir ou contar piadas quando estou com outras pessoas.	1	2	3	4	5
10 É fácil para mim fazer rir as outras pessoas – eu sou uma pessoa com um humor natural.	1	2	3	4	5
11 É frequente fazer as outras pessoas rirem contando coisas divertidas que me aconteceram.	1	2	3	4	5
12 Rio-me e gracejo imenso com os meus amigos mais próximos.	1	2	3	4	5
13 Eu gosto de contar anedotas e de divertir as outras pessoas.	1	2	3	4	5
14 Eu gosto de fazer rir as outras pessoas.	1	2	3	4	5
15 É frequente gracejar com os meus amigos.	1	2	3	4	5
16 É frequente pensar em coisas divertidas para dizer quando estou com outras pessoas.	1	2	3	4	5
17 Eu cumpro os requisitos formais de desempenho que me são exigidos ao servir os clientes.	1	2	3	4	5
18 Desempenho todas as tarefas relacionadas com clientes que me são exigidas.	1	2	3	4	5
19 Executo adequadamente todas os comportamentos esperados no atendimento aos cliente.	1	2	3	4	5

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

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1 O ambiente de trabalho encoraja os colaboradores a sentirem-se parte desta empresa/departa.	1	2	3	4	5
2 O ambiente de trabalho encoraja os colaboradores a terem orgulho no seu trabalho.	1	2	3	4	5
3 Sinto-me confiante ao participar em reuniões com as chefias	1	2	3	4	5
4 Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões acerca do rumo da organização.	1	2	3	4	5
5 Sinto-me confiante a apresentar informação a um grupo de colegas.	1	2	3	4	5
6 Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela.	1	2	3	4	5
7 Neste momento, vejo-me como uma pessoa muito bem-sucedida no trabalho.	1	2	3	4	5
8 Consigo pensar em várias maneiras de alcançar os meus objetivos de trabalho atuais.	1	2	3	4	5
9 Neste momento estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim próprio(a).	1	2	3	4	5
10 Se tiver que ser, consigo ficar “por minha conta” no trabalho.	1	2	3	4	5
11 Em geral, ultrapasso com facilidade as situações mais stressantes do trabalho.	1	2	3	4	5
12 Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades.	1	2	3	4	5
13 No que respeita ao meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.	1	2	3	4	5
14 No que se refere ao trabalho, estou otimista acerca do que me irá acontecer no futuro.	1	2	3	4	5
15 O meu supervisor avalia se eu presto um serviço cortês aos clientes.	1	2	3	4	5
16 O meu supervisor avalia a minha capacidade para resolver as reclamações e problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
17 O meu supervisor avalia a minha capacidade para lidar de forma inovadora com situações únicas e para satisfazer as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
18 O meu supervisor avalia o meu empenho em servir bem os clientes.	1	2	3	4	5
19 O meu supervisor avalia o meu grau de comprometimento com a empresa.	1	2	3	4	5
20 Esta empresa/equipa encoraja a cooperação entre colegas.	1	2	3	4	5
21 A maior parte dos colaboradores na minha equipa/departamento estão familiarizados com o desempenho dos outros.	1	2	3	4	5
22 Esta equipa/departamento fomenta um ambiente em que os colaboradores respeitam o trabalho uns dos outros.	1	2	3	4	5
23 Esta equipa/departamento encoraja os colaboradores a discutirem entre si questões relacionadas com o trabalho.	1	2	3	4	5
24 A maior parte dos colaboradores da minha equipa/departamento consegue fazer uma avaliação correta do trabalho dos outros.	1	2	3	4	5

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

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

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

Sexo: (1) Feminino (2) Masculino

Idade: _____ anos

Nível de escolaridade mais elevado que completou:

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

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

Há quantos anos trabalha nesta empresa? _____ anos

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

(4) Sul

FIM. MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO