

Maria Inês Amaral Gomes Marques Mano

# Inteligência Emocional e Sucesso em Vendas

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

27 de julho de 2017



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Maria Inês Amaral Gomes Marques Mano

# Inteligência Emocional e Sucesso em Vendas

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

Orientador: Prof. Doutor Arnaldo Coelho

Coimbra, 27 de julho de 2017

## **Agradecimentos**

---

Aos meus pais, por me deixarem voar e acreditarem mais em mim do que eu própria. Pelo colo que nunca falha e pelo apoio imensuravelmente consistente. À minha mãe pela melhor amiga que eu podia ter. Ao meu pai pelo melhor conselheiro que a vida me deu.

Ao meu namorado, Luís, por nunca me falhar uma palavra, um abraço, um beijo. Por ter a capacidade de me acalmar e de me fazer ver a vida com outros olhos. Pela paciência louvável ao longo deste tempo.

À minha querida irmã, a minha maior protetora e uma das minhas maiores fontes de inspiração, mesmo sem o saber.

Ao meu irmão, já tão crescido mas ainda tão meu, pela alegria e motivação extra que me deu com a entrada na Universidade.

Aos meus avós, Graça e Frederico, pelo melhor exemplo de superação e vencer na vida.

Ao Prof. Arnaldo Coelho, por todo o tempo dispensado em todas as etapas desta dissertação.

À Dr<sup>a</sup> Cristela Bairrada, pela forma como me guiou e orientou quando eu mais precisei.

Ao Ireneu, por nunca me recusar ajuda.

A todos os meus amigos e colegas, da FEUC e não só, que fizeram parte de toda a minha caminhada até aqui.

A Coimbra, pelos anos inesquecíveis que me deu. Não há sol como o de Coimbra.

Sentes que um tempo acabou  
Primavera de flor adormecida,  
Qualquer coisa que não volta que voou,  
Que foi um rio, um ar, na tua vida.

E levas em ti guardado  
O choro de uma balada  
Recordações do passado  
O bater da velha cabra.

Capa negra de saudade  
No momento da partida  
Segredos desta cidade  
Levo comigo p'rá vida.

Sabes que o desenho do adeus  
É fogo que nos queima devagar,  
E no lento cerrar dos olhos teus  
Fica a esperança de um dia aqui voltar.

E levas em ti guardado  
O choro de uma balada  
Recordações do passado  
O bater da velha cabra.

Capa negra de saudade  
No momento da partida  
Segredos desta cidade  
Levo comigo p'rá vida.

Balada da despedida do 5º ano jurídico de 88/89



## Resumo

---

Nos dias que correm, a inteligência emocional é um conceito com diversas definições, contudo, todas elas próximas o suficiente para suportar a ideia do papel relevante que tem demonstrado no contexto pessoal e na tomada de decisão, na medida em que é um elemento interveniente nas relações interpessoais. Não só influenciadora no contexto pessoal, a inteligência emocional e as emoções também têm importância no contexto organizacional, ao relacionarem-se com os resultados e ao possibilitarem o desenvolvimento de uma vantagem competitiva.

Neste sentido, o objetivo geral desta dissertação centra-se em entender qual o impacto da inteligência emocional no sucesso das vendas organizacionais e nos vendedores. Estes últimos, enquanto indivíduos que lidam diariamente com outros indivíduos, necessitam dessa capacidade emocional para saber gerir e adaptar a forma de agir, uma vez que cada pessoa é diferente. Ter a capacidade de criar empatia, de se moldar às personalidades com quem lidam e conseguir, assim, gerir as emoções de cada situação, ou seja, ter um elevado grau de inteligência emocional, fará um vendedor ter mais sucesso e uma maior vantagem comparativamente a outro vendedor que tenha essas capacidades menos evidente.

Este estudo insere-se no contexto organizacional e na forma como a inteligência emocional pode ser utilizada para promover um maior sucesso nas vendas e ambiente no trabalho, através do impacto que consegue ter nas atitudes. Para a realização do mesmo foram efetuados questionários estruturados via online, respondidos por 164 pessoas que desenvolviam, no momento, uma atividade profissional ligada às vendas e ao contacto com o cliente.

Com as conclusões desta dissertação, resume-se que as relações positivas inicialmente propostas entre a inteligência emocional e as variáveis mediadoras foram corroboradas, ainda que não totalmente. Já a relação positiva entre o sucesso de vendas e o sucesso individual de cada vendedor, não se verificou.

Assim, é possível fornecer um conjunto de orientações para os indivíduos e as organizações começarem a perceber a importância da capacidade emocional tanto nas relações pessoais como no sucesso organizacional.

**Palavras-chave:** Inteligência emocional, Sucesso em Vendas, Comportamento de vendas adaptativo, Empatia, Trabalho em equipa.

## Abstract

---

Today, emotional intelligence is a concept with many definitions. All of them are similar enough to support the key role that it has in the personal context and in the process of decision making, and how these elements intervene in interpersonal relationships. Not only in personal but also in an organizational context, the emotional intelligence and the emotions are very important as they related to the organizational results and by enabling the development of a competitive advantage.

Thus, the general objective of this dissertation is to understand the impact of the emotional intelligence on the success of organizational sales and the salesperson. The salesperson, who deals daily with other individuals, needs this emotional ability to know how to act since each person is different. Being able to create empathy and knowing how to act with each person, i.e., having a high degree of emotional intelligence, makes a salesperson more successful and with a greater advantage compared to other that has these capabilities less evident.

This study is part of the organizational context and show how emotional intelligence can be used to promote greater sales and harmonious work environment through the impact it can have on attitudes. Structured on-line questionnaires were developed, answered by 164 people who were developing a professional activity linked to sales and contact with customers.

The conclusions of this dissertation show the initially proposed positive relations between emotional intelligence and mediating variables were corroborated, although not totally. The same didn't happen with positive relationship between sales success and the individual success of each salesperson.

With this, it is possible to provide a set of guidelines for individuals and organizations to begin to realize the importance of emotional capacity in personal relationships and organizational success.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Sales Success, Adaptive Sales Behaviour, Empathy, Teamwork.

## Siglas

---

Inteligência emocional – IE

Automotivação – AM

Motivação intrínseca – MI

Motivação extrínseca – ME

Superação no trabalho – SP

Criatividade – C

Comportamento ético – CE

Empatia e saber ouvir – ESO

Comportamento de vendas adaptativo – CVA

Trabalho em equipa – TE

Sucesso individual – SI

Sucesso de vendas – SV



## Índice

---

1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento .....	1
1.2. Objetivo .....	2
1.3. Estrutura do trabalho .....	3
2. Revisão da literatura .....	5
2.1 Introdução .....	5
2.2 Inteligência Emocional .....	6
2.3 Consequentes da Inteligência Emocional .....	9
2.3.1 Automotivação.....	9
2.3.2 Superação no trabalho.....	11
2.3.3 Criatividade .....	13
2.3.4 Comportamento ético .....	15
2.3.5 Empatia e saber ouvir .....	18
2.3.6 Comportamento de vendas adaptativo.....	21
2.3.7 Trabalho em equipa .....	23
2.3.8 Sucesso individual .....	26
2.3.9 Sucesso de vendas .....	28
2.4 Conclusão .....	31
3. Quadro Concetual e Metodológico.....	33
3.1 Introdução .....	33
3.2 Modelo conceptual de investigação .....	33
3.3 Derivação de hipóteses .....	34
3.3.1 Inteligência Emocional e Automotivação .....	34
3.3.2 Inteligência Emocional e Superação no trabalho .....	35

3.3.3	Inteligência Emocional e Criatividade.....	35
3.3.4	Inteligência Emocional e Comportamento ético .....	36
3.3.5	Inteligência Emocional e Empatia e saber ouvir.....	36
3.3.6	Inteligência Emocional e Comportamento de vendas adaptativo .....	36
3.3.7	Inteligência Emocional e Trabalho em equipa.....	37
3.3.8	Inteligência Emocional e Sucesso Individual .....	37
3.3.9	Inteligência Emocional e Sucesso de vendas.....	37
3.3.10	Automotivação e Sucesso de vendas.....	38
3.3.11	Superação no trabalho e Sucesso de vendas.....	38
3.3.12	Criatividade e Sucesso de vendas .....	38
3.3.13	Comportamento ético e Sucesso de vendas .....	39
3.3.14	Empatia e saber ouvir e Sucesso de vendas .....	39
3.3.15	Trabalho em equipa e Sucesso de vendas .....	40
3.3.16	Comportamento de vendas adaptativo e Sucesso de vendas.....	40
3.3.17	Sucesso de vendas e Sucesso individual.....	41
3.4	Conclusão .....	42
4.	Metodologia de Investigação .....	44
4.1	Introdução .....	44
4.2	Caracterização da amostra .....	44
4.3	Questionário e escala de mensuração das variáveis .....	49
4.3.1	Inteligência Emocional.....	50
4.3.2	Automotivação.....	51
4.3.3	Superação no trabalho.....	51
4.3.4	Criatividade .....	52
4.3.5	Comportamento ético .....	52

4.3.6	Empatia e saber ouvir .....	53
4.3.7	Comportamento de vendas adaptativo.....	53
4.3.8	Trabalho em equipa .....	54
4.3.9	Sucesso de Vendas.....	55
4.3.10	Sucesso individual.....	55
4.4	Análise de dados .....	55
4.4.1	Reversão de itens negativos nas escalas .....	56
4.4.2	Análise fatorial exploratória .....	56
4.4.3	Estrutura final das variáveis.....	57
4.4.4	Criação das variáveis.....	59
4.4.5	Teste-T de amostras independentes .....	59
4.4.6	Regressão linear múltipla .....	59
5.	Apresentação dos resultados .....	62
5.1	Introdução .....	62
5.2	Análise descritiva das variáveis .....	62
5.3	Impacto das categorias sociodemográficas .....	65
5.4	Teste de hipóteses.....	75
5.4.1	Automotivação e Inteligência Emocional .....	77
5.4.2	Superação no trabalho e Inteligência Emocional .....	78
5.4.3	Criatividade e Inteligência Emocional.....	79
5.4.4	Comportamento ético e Inteligência Emocional .....	80
5.4.5	Empatia e saber ouvir e Inteligência Emocional.....	81
5.4.6	Comportamento de vendas adaptativo e Inteligência Emocional .....	82
5.4.7	Trabalho em equipa e Inteligência Emocional .....	83
5.4.8	Sucesso de vendas .....	84

5.4.9	Sucesso individual.....	87
5.5	Conclusão .....	90
6.	Conclusões .....	93
6.1	Resposta aos objetivos estabelecidos.....	93
6.2	Contribuições académicas .....	93
6.3	Contribuições práticas.....	94
6.4	Limitações e sugestões para futuros estudos .....	95

# 1. Introdução

---

## 1.1. Enquadramento

A psicologia organizacional, sendo um domínio de interesse no âmbito da Gestão e com impacto no desempenho das organizações, tem vindo a ganhar importância na área da investigação. O objetivo desta dissertação foi direcionado para o estudo do impacto da inteligência emocional no sucesso de vendas que, por sua vez, pode influenciar o sucesso de cada indivíduo em particular.

Durante o século XX, a área da psicologia foi dominada pela importância dada à inteligência cognitiva. No entanto, foi-se tornando evidente que os resultados do quociente de inteligência (QI) nem sempre conseguem prever de boa forma o êxito académico e profissional (Weerdt & Rossi, 2012). Desta forma, como as medidas tradicionais de inteligência cognitiva não estavam a ser bem-sucedidas na previsão do sucesso na vida, começou a desenvolver-se o conceito de inteligência emocional (IE) em diversas áreas de estudo. Contrariamente ao que muitos pensam, este conceito não foi proposto por Daniel Goleman mas por Salovey & Mayer (1990), tendo sido Goleman, no entanto, o responsável mais influente na massificação do mesmo (Flores & Tovar, 2008)

Ultimamente tem sido necessário recorrer à avaliação dos papéis da emoção e da IE à escala global, tanto nas organizações empresariais e não empresariais como na vida em geral. De acordo com Goleman (1995) e Rêgo & Rocha (2009), o nosso desempenho na vida é determinado não apenas pelo QI, mas, principalmente, pelo quociente emocional (QE), sendo certo que o intelecto não pode dar o melhor de si sem a inteligência emocional, uma vez que são indissociáveis mentalmente. Segundo Martin & Boeck, (1997), têm vindo a ser acumuladas provas que demonstram que o ato de sentir, pensar e decidir pressupõe um trabalho conjunto do cérebro emocional e do racional.

Sanchez-Burks & Huy (2009) afirmam que a inteligência emocional tem impacto na relação que os trabalhadores têm entre si no meio de uma organização. Esta ideia de que as competências emocionais podem afetar positivamente os resultados no local de trabalho tem feito com que a IE seja um tema importante entre os profissionais de gestão

e investigadores (Goleman, 1995; Joseph & Newman, 2010). Tem, também, vindo a revelar-se cada vez mais importante em trabalhos onde o indivíduo tem contacto diário com pessoas, uma vez que a inteligência emocional pode ser benéfica em áreas onde são exigidas empatia e compreensão do comportamento dos outros. Por este motivo, as organizações têm dado cada vez mais importância a este conceito uma vez que as mesmas não lidam apenas com bem materiais, mas também com pessoas, como é o caso dos vendedores. Neste contexto, profissionais com elevados níveis de IE possuem uma maior capacidade para compreender os comportamentos das outras pessoas e os seus sentimentos.

As emoções são consideradas um aspeto fundamental do comportamento humano, uma vez que influenciam o modo como atuamos e interagimos em diversas situações, incluindo no trabalho. No caso dos vendedores, estes têm um papel fundamental na gestão de relacionamentos com os clientes, na medida em que as ligações que criam podem traduzir-se no aumento do desempenho das vendas (Weitz & Bradford, 1999; Pappas & Guenzi, 2009).

As variáveis mediadoras deste estudo são a automotivação, superação no trabalho, criatividade, comportamento ético, empatia e saber ouvir, comportamento de vendas adaptativo, trabalho em equipa e a variável consequente é o sucesso de vendas que pode ter impacto no sucesso individual. Todas estas variáveis podem, ou não, estar relacionadas pelo que perceber a relação da IE com todas elas é o ponto de interesse desta investigação, tendo-se recorrido a um questionário estruturado.

## **1.2. Objetivo**

Depois de uma breve análise ao tema da inteligência emocional relacionado com o sucesso de vendas, verificou-se que as investigações sobre o mesmo ainda são embrionárias e pouco aprofundadas. Deste modo, este estudo tem como objetivo verificar qual a influência da IE no sucesso das vendas organizacionais, tentando mensurar, compreender e perceber os seus efeitos.

Na opinião vários autores, as organizações estão carregadas de emoção (Amabile, Barsade, Mueller, & Staw, 2005). Na literatura encontram-se estudos que defendem que gerir as emoções de forma inteligente é um requisito necessário para o sucesso no trabalho (Mayer & Salovey, 1997; Goleman, 1998). Desta forma, e apesar de, nos últimos anos ter havido um notável aumento do interesse pela inteligência emocional em diversas áreas, o destaque no âmbito da temática das vendas não foi suficiente. Assim, este estudo pretende contribuir para o enriquecimento deste conceito de modo a verificar qual a influência da inteligência emocional no sucesso de vendas organizacionais.

### **1.3. Estrutura do trabalho**

No sentido de concretizar o objetivo geral, o presente estudo está organizado em duas grandes partes. A primeira parte apresenta uma revisão de literatura sobre as variáveis em estudo – inteligência emocional, automotivação, superação no trabalho, criatividade, comportamento ético, empatia e saber ouvir, comportamento de vendas adaptativo, trabalho em equipa, sucesso individual e sucesso de vendas - e, na segunda parte, é desenvolvida a vertente empírica da investigação, com a apresentação da metodologia utilizada, instrumentos, resultados e respetiva análise, tendo presente o enquadramento teórico e as hipóteses definidas na primeira parte do trabalho.

Pormenorizadamente, esta dissertação está dividida em seis capítulos:

O capítulo I é a introdução ao tema em estudo, onde é feito um enquadramento e se esclarece os objetivos da investigação e a estrutura do trabalho.

O capítulo II aborda a revisão da literatura. É explorado o tema da inteligência emocional e todas as suas variáveis mediadoras e consequentes de uma forma mais aprofundada.

No capítulo III é exposto o modelo concetual do estudo, apresentadas e justificadas todas as hipóteses e o modelo concetual com as hipóteses incluídas.

O capítulo IV aborda a metodologia de trabalho, as definições operacionais e conceptuais das variáveis, enquadramento da pesquisa, caracterização da amostra, análise fatorial, explicação dos métodos estatísticos adotados, entre outros.

No capítulo V são apresentados os resultados do estudo empírico com a apresentação da análise descritiva, comparação das médias de respostas por categorias, regressões lineares múltiplas, submodelos ajustados, corroboração das hipóteses e modelo ajustado final.

No VI, e último, capítulo, concretiza-se a conclusão da dissertação, com as respostas aos objetivos da pesquisa e resultados adicionais aos objetivos, contribuições académicas e práticas, limitações do estudo e direções para trabalhos futuros no domínio do tema desta dissertação.

## 2. Revisão da literatura

---

### 2.1 Introdução

Atualmente, é vital que as organizações tenham consciência da importância das emoções e da inteligência emocional no sucesso do meio empresarial.

Diversa literatura tem vindo a realçar o conceito de inteligência emocional como uma ferramenta de consultoria, havendo teorias que sugerem que indivíduos dotados de níveis elevados da mesma são suscetíveis de apresentar melhores resultados e desempenho (Wisker & Poulis, 2015). A inteligência emocional é a capacidade de controlar e gerir as próprias emoções, reconhecer diferentes tipos de emoções nos outros, perceber a diferença entre as próprias emoções e as emoções dos outros e conseguir tomar uma decisão consoante a informação disponível (Mayer & Salovey, 1990). Numa abordagem que envolve as emoções será inevitável recorrer a uma primeira definição de emoção para um maior esclarecimento do tema.

Com um mercado cada vez mais competitivo e os clientes cada vez mais exigentes, a importância dos vendedores neste ambiente, mais especificamente na criação de boas relações, tem-se tornado irrefutável. Os vendedores detêm este papel fulcral na gestão dos relacionamentos com os clientes, mas também na compreensão, criação, comunicação e entrega de valores aos mesmos, o que, por sua vez, aumenta o desempenho de vendas da empresa (Weitz & Bradford, 1999; Pappas & Guenzi, 2009).

Apesar de, nos últimos anos ter havido um notável aumento do interesse pela inteligência emocional nas áreas do comportamento organizacional, recursos humanos e gestão (O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver, & Story, 2011), esta ainda não recebeu destaque suficiente na área do desempenho no âmbito da temática das vendas. Assim, de seguida, tentaremos abordar e aprofundar um pouco mais o tema, realçando as características das variáveis consequentes da IE.

## 2.2 Inteligência Emocional

*“Emoções fora do controlo fazem das pessoas espertas, estúpidas.”*

Daniel Goleman

Falar de inteligência emocional requer compreender o quadro conceptual em que este conceito surgiu e quais as evoluções a que foi sujeito até aos dias de hoje. Sabe-se que as emoções têm um papel fundamental na influência dos julgamentos das pessoas, no raciocínio intuitivo e dedutivo, na recuperação da memória, na criatividade e nas atribuições dadas aos sucessos e aos fracassos, tal como refere Cunha *et al.* (2006). Para Pinto (2001:243)

A emoção é uma experiência subjetiva que envolve a pessoa toda, a mente e o corpo. É uma reação complexa desencadeada por um estímulo ou pensamento e envolve reações orgânicas e sensações pessoais. É uma resposta que envolve diferentes componentes, nomeadamente uma reação observável, uma excitação fisiológica, uma interpretação cognitiva e uma experiência subjetiva.

Damásio (2003) defende também que este conceito consiste numa variação psíquica e física, desencadeada por um estímulo, subjetivamente experimentada e automática e que nos coloca num estado de resposta ao estímulo, isto é, as emoções são um meio natural de avaliar o ambiente que nos rodeia e de reagir ao mesmo de forma adaptativa.

Contudo, o papel das emoções nem sempre foi considerado importante. Duck (1993) e Cunha *et al.*, (2006) descreveram que, durante muitos anos, foi dito aos trabalhadores para separarem a razão da emoção no horário laboral. No entanto, se as organizações precisam que os seus colaboradores estabeleçam fortes ligações com os clientes, o uso das emoções passa a ser essencial desde que as mesmas saibam ser geridas. Também por isso, este novo estatuto dado às emoções levou a um aumento da importância da IE na área da gestão.

Um dos primeiros contributos para a definição deste conceito foi dado por Darwin (1872), que referiu na sua obra a importância da expressão emocional na adaptação e sobrevivência. Outra raiz do conceito de inteligência emocional provém do uso da

expressão “inteligência social”, inicialmente identificado por Thorndike (1920), para descrever a capacidade de entender e motivar as pessoas.

Peter Salovey e John Mayer, ambos psicólogos, também apresentaram, em 1990, um modelo de inteligência emocional, sendo seguidos por Goleman (1995) com o livro “Inteligência Emocional”. Os primeiros autores defendem que:

*A inteligência emocional é a habilidade para identificar e controlar os próprios sentimentos e emoções, usando essa informação para guiar o pensamento e as ações. As habilidades envolvidas na inteligência emocional incluem a identificação e a compreensão das emoções no próprio e nos outros, a expressão e a regulação das emoções e o uso das expressões emocionais de forma adaptativa (Salovey & Mayer, 1990:189).*

Em 1997, Salovey e Mayer apresentaram uma revisão deste modelo de 1990, que destacava a percepção e o controle das emoções, mas omitia o pensamento sobre sentimento. Desta vez a defendiam que

*A inteligência emocional envolve a capacidade de perceber adequadamente as emoções, avaliar e expressá-las; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual (Mayer & Salovey, 1997:10).*

Mais tarde, baseando-se em factos empíricos, Gardner (1998) demonstrou que o ser humano possui múltiplas inteligências que correspondem a diferentes aspetos da realidade e que são independentes umas das outras: 1) inteligência verbal ou linguística; 2) inteligência lógico-matemática; 3) inteligência cinestésica corporal; 4) inteligência espácio-visual; 5) inteligência musical; 6) inteligência interpessoal; 7) inteligência intrapessoal; 8) inteligência naturalista, colocando depois a hipótese da 9) inteligência existencial. O autor realça a influência da inteligência intrapessoal, capacidade de se compreender a si mesmo e de apreciar os próprios sentimentos, medos e motivações, e da inteligência interpessoal, capacidade de entender as intenções, motivações e desejos dos outros, na construção da inteligência emocional.

Também Goleman (1998), afirmou que a inteligência emocional dos trabalhadores pode ser agrupada em duas áreas distintas: as competências pessoais (como os colaboradores gerem emoções) e as competências sociais (como os colaboradores gerem

as emoções nas relações com os outros). As competências pessoais incluem a autoconsciência (conhecer a própria força e os limites), a autorregulação (ter autocontrole e ser consciente) e a motivação (ser esforçado para melhorar o nível de excelência). Já as competências sociais envolvem a empatia (consciência dos sentimentos, necessidades e preocupações dos outros) e as competências sociais (provocar respostas favoráveis nos outros).

Já na perspectiva de Bar-On & Parker (2000), a inteligência emocional é uma inteligência não cognitiva, definida por meio de uma diversidade interligada de emoções, personalidade, competências individuais e sociais, que influenciam a capacidade dos indivíduos lidarem com as exigências e pressões do contexto.

Em suma, não existe um entendimento comum quanto à definição deste conceito (Papadogiannis, Logan, & Sitarenios, 2009): a) O modelo de Mayer e Salovey (1997), define este conceito como a capacidade de perceber, gerir e usar as emoções para facilitar o pensamento; b) O modelo de Goleman (1998) vê a IE como um conjunto de várias competências emocionais e sociais que contribuem para a gestão do desempenho; c) O modelo de Bar-On, descreve a IE como um conjunto de competências e capacidades interrelacionadas que criam impacto no comportamento inteligente.

Anos mais tarde, relacionando a IE com a parte social, Mayer *et al.* (2000) demonstram que a emoção torna o pensamento mais inteligente; a inteligência cognitiva ajuda o indivíduo a pensar nas próprias emoções e nas emoções dos outros, sendo que a ausência desta relação pode tornar o indivíduo emocional e socialmente incapaz. A facilitação emocional do pensamento, consiste na capacidade de detetar as emoções para facilitar as diversas capacidades cognitivas, sejam o pensamento ou a capacidade de resolver problemas (Salovey & Grewal, 2005). É importante lembrar que o estado de espírito influencia a percepção e avaliação das pessoas e, conseqüentemente, a forma como processam a informação. Os indivíduos capazes de regular as próprias emoções e as emoções dos outros, colocam o conhecimento emocional em prática de uma forma mais inteligente, o que lhes permite conhecer melhor a relação com o meio envolvente, conseguindo criar um bem-estar mais elevado.

De acordo com Gondal & Husain (2013), relativamente ao desempenho no trabalho, a inteligência emocional é fundamental porque permite que as pessoas compreendam e giram as suas próprias emoções, fazendo com que haja uma gestão mais eficiente do stress e do trabalho sob pressão. Os indivíduos estão mais aptos às mudanças na organização, estabelecem relações mais positivas e trabalham melhor em equipa.

## **2.3 Consequentes da Inteligência Emocional**

### **2.3.1 Automotivação**

*“A única maneira de fazer um ótimo trabalho, é gostar daquilo que se faz.”*

Steve Jobs

Quando falamos de motivação, está intrínseca a questão *“porque é que as pessoas fazem o que fazem?”* (Mullins, 2010:253), isto é, porque que motivo as pessoas escolhem uma ação em detrimento de outra. É um conceito definido de diversas maneiras por diferentes autores, mas todos concordam que é a razão de uma determinada ação humana, ou seja, é o motivo pelo qual alguém decide fazer alguma coisa.

Atualmente tem sido discutida, dentro do contexto organizacional, como *“uma condição necessária à satisfação no trabalho e ao desempenho”* (Fonseca, 2009:8). A automotivação – também referida neste trabalho como motivação intrínseca (MI) – refere-se a um comportamento que é inerentemente satisfatório ou agradável. A MI não tem natureza instrumental, ou seja, a ação intrinsecamente motivada não depende de qualquer resultado separável do próprio comportamento, por exemplo, uma criança pode brincar ao ar livre sem nenhuma outra razão, apenas porque é divertido e inatamente satisfatório. Pelo contrário, a motivação extrínseca (ME) refere-se ao desempenho de um comportamento que existe fundamentalmente para a obtenção de um resultado que é separável da ação em si. Isto é, a ME é instrumental na própria natureza, por exemplo, um adolescente lava a loiça em casa para no fim poder receber um incentivo monetário (Legault, 2016).

Entender este conceito na área da gestão tem alguma importância e relevância para o sucesso organizacional. Quando o trabalho é interessante, os funcionários sentem-se motivados para mostrar um melhor desempenho. Menges *et al.* (2017) defendem que

esta motivação intrínseca - o desejo de investir o esforço devido ao prazer do trabalho em si – está ligado a um desempenho mais alto no trabalho. A motivação intrínseca torna o esforço menos aversivo, levando os funcionários a trabalhar mais, de forma mais inteligente, mais longa e mais produtiva (Menges, Tussing, Wihler, & Grant, 2017).

Desta forma, os trabalhadores, quando motivados, têm um compromisso organizacional mais elevado, são mais suscetíveis a permanecer na organização e são propícios a terem níveis de satisfação no trabalho mais altos (Eby, Freeman, Rush, & Lance, 1999), acabando por revelar um desempenho muito superior.

De acordo com as obras de alguns autores, a motivação no trabalho é um conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele, e dão origem ao comportamento no trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração (Pinder, 2008). *“É tudo aquilo que move as pessoas a fazerem qualquer coisa. Por outras palavras, é o que as leva a empenharem-se com dedicação, esforço e energia naquilo que fazem”* (Simpson, 1993: 11). Para este autor, a motivação positiva ocorre quando se visa satisfazer um impulso e termina quando se é obrigado a cumprir algo que é imposto.

Goleman (1995), defende que a motivação é um subcomponente da inteligência emocional. No entanto, outros investigadores não apoiam esse parecer, argumentando que embora relacionados, são conceitos distintos (Mayer & Salovey, 1997; Jordan, Ashkanasy, & Haertel, 2003).

Como refere Weisinger (2001), a automotivação é a capacidade de iniciar uma tarefa, persistir nela, progredir e ultrapassar todos os obstáculos, ou seja, é o que leva uma pessoa a despender energia, com um intuito e objetivo específicos, de forma a conseguir atingi-los. Defende ainda que, no contexto da inteligência emocional, motivar-se significa usar o sistema emocional para catalisar todo esse processo e mantê-lo em andamento. Isto é uma característica especialmente requerida nas organizações, visto que um empregado motivado exige menos controlo, os períodos de baixa produtividade são menores e tende sempre a ser mais dedicado, esforçado e criativo. De acordo com Aronson, Wilson e Akert (2002:56),

*A motivação intrínseca contrasta com a motivação extrínseca uma vez que pode ser medida em termos monetários, tais como o salário e bônus, entre outros. Por outro lado, a motivação intrínseca refere-se a fatores internos, tais como as opções, a escolha, a percepção da competência, o sucesso individual.*

Contudo, existem funções que não permitem o fomento desta motivação intrínseca. Acontece nos setores onde os colaboradores não têm opinião sobre a forma como realizar as tarefas ou na tomada de decisões - manufatura, agricultura, ... - e são privados da autonomia, algo que os faz sentir motivados. Além disso, as tarefas rotineiras e repetitivas não oferecem variedade nas competências utilizadas e dão poucas oportunidades para desenvolver um senso de competência, que é outro antecedente central da motivação intrínseca (Deci & Ryan, 2000; Menges *et al.*, 2017). Em trabalhos nas linhas de montagem e restaurantes de *fast food*, por exemplo, o trabalho permanece desprovido das condições que estimulam a motivação intrínseca para muitos funcionários (Davis, 2010; Leana, Mittal & Stiehl, 2012; Menges *et al.*, 2017).

Tem sido provado, ao longo das últimas décadas, a forma como a inteligência emocional favorece a criação de um melhor ambiente no trabalho, tendo grande impacto sobre a motivação, a gestão de stress e no trabalho em equipa (Mayer, Salovey, & Caruso, 2004; Shipley, Jackson & Segrest, 2010). Assim, pode constatar-se que colaboradores emocionalmente inteligentes conseguem diferenciar as emoções, controlá-las e utilizá-las para melhorar o próprio desempenho e o dos outros. Têm, ainda, a capacidade de olhar para as suas responsabilidades de forma construtiva, no sentido de aumentar a sua motivação, quando comparados com funcionários com níveis inferiores de IE.

### **2.3.2 Superação no trabalho**

*“Ser um empreendedor é executar os sonhos, mesmo que haja riscos (...)”*

Augusto Cury

Para tentar compreender melhor o conceito de “superação no trabalho”, convém perceber primeiro o conceito de “superação”. A superação, enquanto conceito singular, é a capacidade que as pessoas têm de lidar com situações novas ou difíceis, conseguindo arranjar soluções para as mesmas, isto é, é a forma pronta e hábil com que se reage quando se está perante situações pouco familiares.

A superação no trabalho é definida como a predisposição que os indivíduos têm para superar os obstáculos e atingir os objetivos que podem ser individuais ou relacionados com a organização. Tal implica uma motivação intrínseca que oriente os comportamentos ao longo do tempo, sendo defendido como um conceito que faz parte de traços de personalidade e não um conjunto de comportamentos (Licata *et al.*, 2003). Os mesmos autores sugerem, ainda, que existem influências externas que podem afetar a superação no trabalho, como o conflito de papéis, a ambiguidade das funções, o ambiente no trabalho ou a cultura organizacional.

A superação no trabalho refere-se ao grau em que os colaboradores são “recursos suficientes” com as habilidades e responsabilidades necessárias para prestar um serviço de qualidade ao cliente (Harrington & Akehurst, 2000). Contudo, devido às condições ambientais, muitos colaboradores são dispensados, o que faz com que haja escassez de recursos humanos. Nesta situação destacam-se os que têm níveis mais elevados de superação no trabalho, na medida em que eles são capazes de exercer funções mesmo não tendo todos os meios para o fazer (Licata *et al.*, 2003). Enquanto Harrington & Akehurst (2000) consideram que o conceito de superação no trabalho é um controlo de emoções e a conclusão com sucesso da formação ou da resolução de problemas, Licata *et al.* (2003), defendem que o termo é mais abstrato, com foco na capacidade individual para atingir objetivos relacionados com o trabalho sob condições de recursos escassos.

A inteligência emocional pode ter impacto na superação no trabalho, uma vez que cria a capacidade nas pessoas de terem uma visão diferenciada acerca dos próprios sucessos e fracassos. Isto é, alguém que se supere no trabalho, atinge os seus objetivos com mais facilidade do que pessoas que não tentam fazê-lo ou que possuam um grau de inteligência emocional mais reduzido. Outra característica relevante que pode ter influência na superação no trabalho é a espiritualidade no mesmo. Este conceito é definido como sendo um papel do bem-estar pessoal, satisfação com a vida, equilíbrio, felicidade e saúde mental (Cavanagh & Bandsuch, 2002, Karakas, 2010; Joelle & Coelho, 2017). Como citam os últimos autores, este conceito

estende-se além da lógica e dos pensamentos racionais requeridos nos negócios: está mais profundo dentro da pessoa, lida com a perceção da missão e dos valores e é a fonte do melhor em cada um

de nós. Por outro lado, práticas espirituais específicas como o yoga podem, ao longo do tempo, expandir a consciência e, com esse conhecimento, a criação de valor compartilhado torna-se o foco dos negócios e pode até levar as empresas a investir em causas sociais (Joelle & Coelho, 2017:6)

Existem evidências de que algumas variáveis, como a satisfação com o trabalho, a intenção de saída e a orientação para o cliente são influenciadas pela superação no trabalho. A superação no trabalho relaciona-se positivamente com a orientação para o cliente e com a satisfação no trabalho e negativamente com as intenções de saída (Harris *et al.*, 2006). Isto é, quando os colaboradores desenvolvem habilidades que lhes permitem superar os obstáculos que surgem na execução do trabalho, acabam por se sentir mais satisfeitos com o mesmo, terão uma maior predisposição, estando melhor preparados para oferecer um bom serviço aos clientes, o que faz com que estes se sintam satisfeitos (Licata *et al.*, 2003).

Podemos considerar que a superação no trabalho é uma habilidade complementar desenvolvida pelos colaboradores quando acham que tal é necessário. É uma competência com uma importância considerável, uma vez que pode conduzir a um maior sucesso organizacional, pessoal e uma confiança mais elevada, sendo uma capacidade que todos deveríamos ter presente.

### **2.3.3 Criatividade**

*“O maior inimigo da criatividade é o bom senso.”*

Pablo Picasso

A criatividade é uma competência que tem grande relevo tanto a nível pessoal como a nível organizacional. Possuir esta competência é uma grande vantagem porque pressupõe que a pessoa consegue pensar para além do óbvio. Apesar de existir um consenso quanto à potencialidade criativa do ser humano, a criatividade é um conceito que não reúne unanimidade na sua definição.

Através de alguns autores, a criatividade pode ser entendida como a criação de alguma coisa pela primeira vez, na medida em que representa uma chave para compreender o fenómeno da mudança organizacional e, em último caso, da eficiência e sobrevivência da organização (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993). Para outros, é

simplesmente a produção de ideias novas e úteis (Amabile, 1988; Oldham & Cummings, 1996; Shalley, 1991; Shalley, Zhou, & Oldham, 2004; George & Zhou, 2007).

Para que uma ideia seja considerada criativa, ela deve conseguir influenciar os negócios, seja na forma de abordar um processo ou na melhoria de um produto, por outras palavras, ela deve ser útil, apropriada e exequível. (Amabile, 1988). De acordo com Woodman *et al.*, (1993), no âmbito organizacional, a criatividade deve ser considerada como a criação de um novo serviço, ideia, um produto valioso e útil ou um procedimento para um conjunto de pessoas que trabalhem num sistema complexo. Já para Shalley *et al.*, (2004), o processo criativo é o resultado da combinação entre as atitudes do colaborador, as suas características pessoais e contextuais, com o local onde se encontra inserido e as suas interações com o ambiente. Ainda que este seja um conceito que tem vindo a ser definido de várias formas, a visão predominante é que a criatividade no trabalho se refere à produção de ideias, sejam elas relacionadas com produtos, processos ou procedimentos. Podemos considerar que ter esta competência é uma vantagem competitiva quando bem aproveitada, tendo cada indivíduo o dever de a desenvolver. Pessoas criativas são uma mais-valia para qualquer organização e há investigadores que concordam que a criatividade é fundamental para garantir uma competitividade e sobrevivência das mesmas (Cox & Blake, 1991).

As organizações exigem não apenas uma geração de ideias novas e úteis, mas também a implementação das mesmas (Amabile, 1988; Kanter, 1988; Crossan & Apaydin, 2010), no entanto, essa geração de ideias por indivíduos com personalidades criativas não é uma garantia de que as ideias aconteçam, porque o processo de implementação depende se o contexto é avaliado como sendo recompensador e apoia a inovação (Siegel & Kaemmerer, 1978; Amabile, 1988; Anderson & West, 1998; West, 2002; Janssen *et al.*, 2004; Madrid & Patterson, 2015).

A criatividade e a inovação são conceitos confundidos com alguma regularidade, no entanto, apesar de relacionados, são distintos. Pode dizer-se que a criatividade parece ser o *input* da inovação. Como já referido anteriormente, a criatividade refere-se à produção de novas ideias úteis (Amabile, 1988), enquanto a inovação diz respeito à implementação

bem sucedida dessas ideias, ou seja, ideias criativas são o ingrediente básico da inovação de produtos e serviços e têm o potencial de gerar valor para a organização (George, 2007). Partilhando da mesma opinião, (Amabile *et al.*, 1996; Shalley *et al.*, 2004) mostram que toda a inovação nasce de ideias criativas, na medida em que são boas ideias que determinam o sucesso da implementação de novos programas ou novos serviços.

Deste modo, é possível perceber que indivíduos que têm um elevado nível de inteligência emocional têm uma capacidade maior de aceitar novas ideias criativas e evitar situações de conflito com o objetivo de criar um ambiente de bem-estar. Este uso das emoções pode ser algo que os colaboradores criativos podem utilizar para observar as reações dos seus colegas (Fong, 2006). Nesse sentido, Salovey & Grewal (2005), sugeriram que a inteligência emocional pode, então, influenciar a criatividade.

Por sua vez, como já visto anteriormente, a superação no trabalho é vista como a capacidade que as pessoas têm de angariar recursos escassos e superar os obstáculos na tentativa de alcançar os objetivos no trabalho (Licata *et al.*, 2003), o que poderá ter impacto na criatividade. A superação no trabalho requer automotivação que, por sua vez, pode fazer com que os colaboradores apresentem ideias novas e úteis (Organ & Ryan, 1995).

Outra consequência, e a principal, da criatividade é a *performance*. Uma empresa que seja criativa terá um desempenho maior do que outra empresa que não aposte na criatividade como vantagem competitiva. De forma a sobreviverem no mercado, as empresas precisam de apostar na criatividade e na competitividade que, por sua vez, está ligada à *performance* (Figueiredo, 2009). Para que as organizações consigam ter uma boa *performance*, é necessário ter em atenção as *performances* de cada indivíduo. De acordo com Avolio *et al.* (2004), a *performance* individual depende do otimismo e da criatividade dos trabalhadores, isto é, um trabalhador com um nível mais elevado de criatividade terá, por consequência, um nível maior de desempenho (Shin & Zhou, 2003).

#### **2.3.4 Comportamento ético**

*“Em caso de dúvida, não faça.”*

Benjamin Franklin

Num passado recente, a ética tem sido um tema estudado na literatura em várias áreas de negócio e em diferentes contextos (Ferrell *et al.*, 2007). Proveniente do termo grego *ethos*, a ética reporta para o interior do Homem, o lugar de onde provêm todos os atos, presumindo que cada indivíduo se coloca constantemente no lugar dos outros, onde esses outros são pessoas que estão para além daquilo que se sabe ou se pensa deles.

Nestes últimos anos, investigações feitas no domínio da ética, têm-se focado em práticas de marketing, códigos e padrões éticos, questões sociais, entre outros. É necessário ter em conta o contexto cultural onde os estudos são realizados porque o que pode ser perfeitamente aceitável num determinado país ou cultura, pode ser totalmente inaceitável noutra (McDonald & Zepp, 1988). Segundo Oliveira, Rocha & Pires (2008:6), o comportamento ético

*segue princípios e padrões que definem a conduta aceitável definida pelo público, órgãos regulamentadores, grupos privados interessados, concorrentes e a própria empresa. A tomada de decisão deve levar em consideração as consequências das suas ações, honrando o direito dos outros, cumprindo deveres e evitando prejudicar os outros.*

O conceito “comportamento ético” no ambiente organizacional é, também, definido como o padrão de conduta e de moral, algo que permite perceber a diferença entre o correto e o errado, o aceitável e o inaceitável (Gaski, 1999; Ferrell, Fraedrich, & Ferrell, 2001).

Cada organização tem as suas diferenças no que diz respeito aos valores éticos e nos efeitos daí decorrentes nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores. É, por isso, relevante reconhecer a importância da cultura organizacional de cada uma, visto que esta tem uma forte influência nas várias questões e dilemas éticos (Ferrell *et al.*, 2007). Esta cultura organizacional é definida como sendo os pressupostos, as crenças, os objetivos, o conhecimento e os valores que são partilhados pelos membros da mesma organização (Hunt, Wood, & Chonko, 1989). De acordo com o autor Rokeach (1973:286), os valores são “*como convicções básicas que, de um modo específico de conduta, são individuais ou socialmente preferíveis a outras*” e assentam naquilo que uma pessoa acredita e acha que é correto ou errado.

Uma vez que a conduta ética se baseia nos próprios comportamentos, nos comportamentos dos outros e na capacidade de empatia perante os outros, a IE encontra-se diretamente relacionada com as percepções de sucesso. Os indivíduos emocionalmente inteligentes, sendo eles menos propensos a acreditar que os outros não são éticos e sendo eles também mais éticos, têm uma menor probabilidade de se comportar sem ética para alcançar o sucesso (Mesmer-Magnus *et al.*, 2010), ou seja, os meios importam para atingir os fins. Ainda de acordo com Mesmer-Magnus *et al.* (2010:35), a inteligência emocional é *“uma variável inexplorada com potencial para impactar no comportamento ético e na tomada de decisão”*. Está relacionada com a ética, mas também pode prever comportamentos antiéticos, na medida em que as percepções desses comportamentos se sustentam na compreensão da origem do comportamento individual e dos outros e nas atribuições de emoções aos comportamentos dos outros.

Deshpande & Joseph (2009:564), constataram que *“o reconhecimento das emoções (uma das facetas de inteligência emocional) tem impacto no comportamento ético das pessoas”* e, ainda segundo Mesmer-Magnus *et al.* (2010), indivíduos emocionalmente inteligentes são mais sensíveis em entender os comportamentos dos outros, éticos e antiéticos, do que os indivíduos que tenham baixos níveis de inteligência emocional. Relativamente aos comportamentos antiéticos, são as características do foro individual, como a integridade, desenvolvimento cognitivo do que é certo e errado e as crenças pessoais do que constitui a ética, que podem prever uma tendência comportamental para a prática de trabalho contraproducente (Terpstra *et al.*, 1993). Curiosamente, quando os colaboradores confessam estes comportamentos, têm como justificação, frequentemente, a crença de que o comportamento não ético é um pré-requisito necessário para o sucesso, num mundo que é, de certa forma, pouco ou nada ético (Tyson, 1990). Acreditam que, para competir, têm de comprometer os seus próprios padrões éticos (Tyson, 1990; Mesmer-Magnus *et al.*, 2010). De forma a reduzir a ocorrência destes comportamentos antiéticos, as organizações deverão criar códigos de conduta, identificar quem os viola e publicitar inclusivamente os respetivos autores, bem como penalizá-los, aplicando-lhes sanções (Tyson, 1990).

Hoje em dia, dentro das organizações, as questões de carácter ético são frequentemente discutidas de forma emocional. As emoções são intrínsecas a um processo racional de decisão ética, que não se deve ignorar nem tomar como desvios da racionalidade, mas sim agrupá-las nesse processo, algo que resultará em melhores condutas éticas (Gaudine & Thorne, 2001). Ainda na opinião dos mesmos autores, a ética está associada à emoção e, conseqüentemente, à inteligência emocional sendo que a cultura e o clima organizacional, já referido acima, têm a capacidade de promover nos seus trabalhadores estados emocionais com influência direta nas suas decisões éticas.

Uma conduta ética no trabalho, seguindo os padrões e os valores da sociedade e da própria organização, são essenciais para o alcance da excelência profissional. Não basta apenas estar em constante aperfeiçoamento para conquistar credibilidade profissional, é preciso assumir uma postura ética. Através dela ganhamos confiança e respeito de superiores, colegas de trabalho e demais colaboradores (Monteiro, Silva, Silva, & Wehrmann, 2016). De forma a conduzir ao sucesso da organização, Deshpande & Joseph (2009), concluíram que as organizações serão mais estratégicas se optarem por contratar ou promover colaboradores mais dotados de inteligência emocional pois têm a capacidade de regular melhor as emoções, de autorreflexão e de controlar os impulsos.

### **2.3.5 Empatia e saber ouvir**

*“Só se consegue entender as pessoas se as sentirmos em nós mesmos.”*

John Steinbeck

A empatia tem sido considerada um elemento fundamental na personalidade do ser humano. O interesse por este conceito tem vindo a aumentar nos últimos anos por se considerar que tem efeitos no estreitamento das relações interpessoais e na inibição de comportamentos agressivos (Pavarino *et al.*, 2005; Wied *et al.*, 2010; Jolliffe & Farrington, 2011). Nos dias de hoje, não existe um consenso quanto à definição deste conceito, sendo um dos motivos principais que leva a que a empatia seja complexa de explicar. Vem do grego *Empátheia* e significa “entrar no sentimento”, termo usado na designação da capacidade de apreender a experiência subjetiva de outra pessoa (Goleman, 1995).

De acordo com Eisenberg, Fabes, & Spinrad (1998) e Hutman & Dapretto (2009), a empatia é o resultado da compreensão e apreensão do estado emocional ou condição do outro. Trata-se de uma reação emocional muito semelhante à que é sentida pela outra pessoa. Já na perspectiva de Hoffman (1981) e Hojat *et al.*, (2009), a empatia engloba características afetivas que envolvem sentimentos, dor e sofrimento de outra pessoa. Existe, ainda, quem defenda que a empatia não engloba só atributos afetivos mas também cognitivos (Davis, 1983; Hodges & Wegner, 1997; Hojat *et al.*, 2009).

Goleman *et al.*, (2002) apresenta a empatia como a capacidade de apreender as emoções dos outros, compreender o ponto de vista deles e estar ativamente interessado nas questões que os preocupam. Também Harré & Lamb (1988) atribuiu à empatia o significado de compreensão e partilha da emoção de outra pessoa numa situação, implicando colocar-se no lugar do outro. Desta forma, a empatia é descrita como uma habilidade mental de “calçar os sapatos do outro”, de modo a compreender os sentimentos e emoções (Decety & Lamm, 2006). Implica sentir o que o outro sente (componente afetiva) e compreender a experiência do outro (componente cognitiva).

Este conceito é uma das bases essenciais da IE e, segundo alguns estudos, está positivamente relacionada com o desempenho no trabalho. Se a analisarmos, a empatia gera um interesse e apreço para com os outros, podendo abrir caminhos para um relacionamento de trabalho produtivo, aumentando as hipóteses de sucesso. Também requer aprender a afastar-se do egocentrismo para começar a pensar a partir da ótica do outro, o que pode fazer com que haja um aumento das perceções das pessoas e evita que se julgue os outros centrando-nos apenas num ponto de vista.

De acordo com Goleman (1997:137), *“a empatia nasce da autoconsciência: quanto mais aberto formos às nossas próprias emoções, mais capazes seremos de ler os sentimentos dos outros.”*. Relativamente à parte organizacional, é importante que os colaboradores das empresas possuam esta característica, seja quando lidam com os clientes seja quando trabalham em equipa. Por exemplo, os líderes com empatia são capazes de se sintonizar com um vasto leque de sinais emocionais, o que lhes permite captar as emoções sentidas, mas não expressas, das pessoas e dos grupos. Escutam

atentamente e percebem a perspectiva das outras pessoas (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2002).

Para o sucesso das organizações, é muito importante que a comunicação faça parte do plano estratégico. Segundo Feitosa (1987), a diretriz principal para haver uma comunicação eficiente é a empatia e, para isso, o emissor precisa ser sensível ao comportamento do recetor. Além disso, para essa mesma eficácia acontecer é necessário saber ouvir, isto é, prestar atenção ao que o outro diz, estando totalmente atento à troca de informações no momento em que o outro fala. Se pensarmos no nosso dia-a-dia, a má comunicação gera má interpretação porque quem ouve mal, responde mal. No entanto, pelo contrário, quando as pessoas tendem a comunicar melhor, a quantidade de problemas existentes é mais pequena e, quando existem, são resolvidos de uma forma mais eficiente. Não esquecendo que das maiores vantagens de ouvir os outros com atenção é que eles retribuirão esse cuidado da mesma forma.

Na opinião de Greenberg, Weinstein & Sweeney (2002), o que os melhores vendedores vendem são soluções e soluções que atendem às necessidades específicas de cada cliente. De acordo com os mesmos autores, os “super vendedores” são estrategicamente atentos às necessidades de cada cliente e têm a disposição de procurar a solução ideal para cada situação, usando recursos pessoais como a empatia, paciência, o saber ouvir, persuasão e a determinação. Vender é, hoje em dia, considerada uma nova ciência apoiada em novas competências, que podem ser resumidas na habilidade de criar e manter relacionamentos duradouros, inspirando credibilidade e confiança, e na capacidade de o vendedor ver o processo sob o ponto de vista do cliente, respeitando e valorizando as necessidades do mesmo. Para desenvolver essas capacidades, é imperativo aperfeiçoar as habilidades do profissional, entre elas a capacidade em saber ouvir, premissa e condição privilegiada para a construção e manutenção de relacionamentos (Neves, Sousa, & Barbosa, 2004). Atualmente, considera-se que saber ouvir é a habilidade profissional que mais contribui para que as vendas sejam bem-sucedidas.

O sucesso de uma organização está intimamente ligado ao poder da comunicação e empatia, ou seja, esse resultado é a consequência da boa compreensão da comunicação

das lideranças com as suas respectivas equipas. O mais importante, acima de tudo, é demonstrar interesse e colocar-se no lugar do outro.

### **2.3.6 Comportamento de vendas adaptativo**

*“Não é a espécie mais forte nem a mais inteligente que sobrevive. É aquela que é a mais adaptável à mudança.”*

Charles Darwin

Hoje em dia, com consumidores cada vez mais informados e exigentes, a forma de abordagem é extremamente importante. Os vendedores são o único meio de comunicação que permite que a mensagem que o marketing quer transmitir seja adaptada às necessidades de cada consumidor (Spiro & Weitz, 1990) e desempenham um papel significativo no sucesso das empresas. No ambiente de negócios altamente competitivo como o de hoje, as empresas tentam superar-se umas às outras e a qualidade e o desempenho do produto já não é o fator-chave diferenciador. A vantagem competitiva das empresas concorrentes mudou e passou a ser o desempenho dos vendedores e a eficácia da gestão dos mesmos. Contudo, alcançar o desempenho do vendedor continua a ser uma das tarefas mais desafiadoras da gestão (Wong & Tan, 2016) e, por este motivo, o conceito de comportamento de vendas adaptativo tem sido foco de pesquisa e atenção ao longo da última década.

O comportamento de vendas adaptativo ganhou impulso como uma determinante do desempenho de vendas através de Weitz *et al.* (1986) e foi definido como *“a alteração dos comportamentos de vendas durante uma interação com o cliente ou através de interações com clientes com base nas informações percebidas sobre a natureza da situação de venda”* (Weitz, Sujan, & Sujan, 1986:175). Contudo, no marketing de hoje, de forma a refletir a condição dos novos consumidores, a definição do comportamento de vendas adaptativo mudou para *“um processo complexo que enfatiza soluções personalizadas para atender a cada comprador”* (Delvecchio, Zemanek, McIntyre, & Claxton, 2004:859). Entre todos os comportamentos de venda, a adaptabilidade do vendedor foi identificada como o fator mais significativo para a eficácia das vendas (Wong & Tan, 2016). Assim, pode dizer-se que os vendedores têm um alto nível de adaptabilidade de vendas quando conseguem

usar diferentes abordagens de vendas com clientes diferentes e conseguem fazer os ajustes necessários durante os encontros com os mesmos. Em contrapartida, um baixo nível de adaptabilidade de vendas existe quando o vendedor utiliza a mesma apresentação de vendas com todos os clientes.

Este comportamento adaptável pode ser efetuado de forma eficaz ou ineficaz, sendo que a eficácia do mesmo não faz parte da definição. Esta característica resulta em eficácia a longo prazo quando os benefícios de utilizar estas abordagens superam os custos, ou seja, quando as vendas geradas pela prática de venda adaptável compensam o custo de selecionar e treinar vendedores para coletar informações relevantes dos seus clientes e utilizar essas informações adequadamente. (Spiro & Weitz, 1990). Também é definida como

*as alterações nas estratégias de venda, táticas, estilo social, comunicação verbal e aparência física do vendedor. Esses ajustes podem ser entre clientes, perspectivas ou instâncias e são baseados na percepção do vendedor em relação às características do cliente, perspectiva ou situação com a finalidade de aumentar a probabilidade de compra do consumidor* (Giacobbe, Jackson, Crosby & Bridges, 2006:125).

Praticar esta adaptação na fase de vendas pode ser intelectualmente estimulante, aumentando a satisfação do vendedor na experiência da venda (Sujan, Weitz, & Sujan, 1988). Além disso, o esforço consciente para perceber e responder às diferenças entre as perspectivas, pode dar aos vendedores um sentimento de satisfação com o seu próprio desempenho (Keillor, Parker, & Pettijohn, 1999). Para serem bem-sucedidos, os vendedores devem ser capazes de se comportar de uma forma adaptativa e devem estar confiantes de que são capazes de o fazer. Um vendedor adaptativo avalia a situação e é capaz de adaptar a sua apresentação às necessidades exclusivas do cliente, algo que envolve a confiança adaptativa de vendas. A confiança que os vendedores têm na sua própria capacidade de adaptar o comportamento com sucesso tem influência tanto na forma subtil do processo como no êxito dos resultados das vendas consequentes (Milord & Perry, 1977; Lockeman & Hallaq, 1982; Feldman & Weitz, 1988).

A confiança adaptativa de vendas pode ser definida como a crença do vendedor na sua capacidade de usar uma variedade de abordagens de vendas e fazer ajustes às reações do cliente, ao contrário do comportamento adaptativo de vendas que se refere ao

comportamento em si (Sujan, Weitz, & Kumar, 1994). De notar que um vendedor pode estar confiante da sua capacidade de adaptar a estratégia de vendas, mas as características situacionais restringirem o seu comportamento de forma a não ser adequado por em pratica esse comportamento adaptativo.

A inteligência emocional é particularmente necessária nesta relação estreita e direta com os clientes, uma vez que os vendedores estão em constante interação com os mesmos. É importante que os vendedores tenham competências para solucionar amistosamente conflitos sociais, resolver problemas e tenham uma forma flexível de pensar (Kim, 2010). Para lidar eficazmente com as diversas necessidades dos clientes durante a interação com o mesmo, os vendedores são obrigados a usar a capacidade emocional bem como a capacidade intelectual (Tomer, 2003). Humphrey e Ashforth (1994) mostram que os vendedores que lidam com os clientes de uma forma irrefletida e sem adaptações, podem facilmente incorrer num erro e ter dificuldades em satisfazer as necessidades exigidas. Szymanski (1988) diz também que os vendedores com um maior desempenho têm a capacidade de examinar as necessidades de cada cliente para cada situação de venda e definir previamente a estratégia a ser usada. Assim, ter esta capacidade de venda adaptativa é conseguir selecionar uma estratégia apropriada de acordo com a situação de venda e fazer as correções necessárias durante a interação com o cliente (Baldauf & Cravens, 2002).

Em suma, o relacionamento mútuo positivo entre os clientes e os vendedores é extremamente importante para os clientes terem experiências positivas durante o contacto com os vendedores, e a transparência da emoção dos vendedores para com os clientes é muito importante para estabelecer essa mesma relação (Staw & Barsade, 1993).

### **2.3.7 Trabalho em equipa**

*“O talento vence jogos, mas só o trabalho em equipa ganha campeonatos.”*

Michael Jordan

A solução para a maioria dos problemas que afetam as organizações começou a escrever-se com três palavras: trabalho em equipa. Devido à capacidade de responder de forma mais eficaz aos ambientes dinâmicos e complexos enfrentados pelas organizações,

as equipas de trabalho têm-se tornado cada vez mais prevalentes nas últimas duas décadas (Mathieu, Maynard, Rapp e Gilson, 2008). O trabalho em equipa é definido como um grupo de trabalho com um propósito comum, através do qual os membros desenvolvem relações mútuas para a realização das tarefas (Harris & Harris, 1996). Implica que os indivíduos trabalhem em conjunto em direção a um objetivo comum, partilhando conhecimentos e habilidades e sendo flexíveis o suficiente para desempenhar vários papéis, se necessário. Vários autores defendem que um dos elementos essenciais para uma equipa funcionar é o foco conjunto em direção a um objetivo comum e claro (Parker, 1990; Johnson & Johnson, 1995; Fisher, Hunter & Macrosson, 1997), outros acrescentam que um dos principais impulsionadores dos bons resultados do trabalho em equipa é a motivação dos membros da mesma (Hackman & Walton, 1986; Kozlowski & Bell, 2003; Hu & Liden, 2015). Diversas pesquisas mostraram a importância da motivação relacionada com as tarefas dos elementos da equipa, como a eficácia e o aumento da autonomia e poder (Seibert, Wang, & Courtright, 2011; Stajkovic, Lee, & Nyberg, 2009).

A verdade é que a maior parte das organizações

Dependem do trabalho de equipa bem-sucedido para atingirem e atenderem às necessidades dos clientes. É um processo sinérgico que depende do contributo e participação de todos os membros da equipa, a fim de promover um ambiente positivo e eficaz. Os membros da equipa devem ser flexíveis o suficiente para se adaptarem ao trabalho em conjunto onde as metas são alcançadas através da colaboração e da interdependência social e não através dos objetivos individualizados e competitivos (Luca & Tarricone, 2001:4)

Esta interdependência social existe quando os indivíduos têm objetivos comuns e os resultados de cada indivíduo são afetados pelas ações dos outros (Johnson & Johnson, 1995). A verdade é que o trabalho em equipa permite que os indivíduos alarguem os seus horizontes e consigam fazer mais em conjunto do que conseguiriam sozinhos. *“A equipa tem sinergia. Ao partilharem uma meta ou uma visão em comum, a equipa pode realizar o que os indivíduos não podem fazer sozinhos.”* (Scarnati, 2001:6). Têm potencial para oferecer maior adaptabilidade, produtividade e criatividade do que qualquer indivíduo pode oferecer (Gladstein, 1984; Hackman, 1987) e fornecer soluções mais complexas,

inovadoras e abrangentes para os problemas organizacionais (Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990).

Hoje em dia, a capacidade relacionada com o trabalho em equipa está a ser exigida pelas empresas (Ohland *et al.*, 2012). Dada essa crescente importância no clima organizacional, as escolas especializadas nas áreas da gestão já incluem o trabalho em equipa como um objetivo de aprendizagem nos programas em educação (Fellenz, 2006; Brutus & Donia, 2010). No entanto, o desenvolvimento de habilidades não é tão simples como aprender apenas sobre o trabalho em equipa. Os alunos devem utilizar essas mesmas capacidades para aprender a colocar em prática o conhecimento (Kemery, R., & Stickney, T., 2014).

Ainda assim, a criação de uma equipa com membros qualificados não garante o sucesso e que o trabalho em equipa não se consegue do nada (Hackman, 1998). Na verdade, muitas equipas nunca chegam a atingir o seu potencial e outras falham completamente. Isso levanta a questão do que garante o sucesso de uma equipa: é o trabalho em equipa. (Eduardo Salas, Sims, & Burke, 2005). Com isto, é necessário ter em atenção que qualquer elemento da equipa com um comportamento menos positivo pode afetar a produtividade e o sucesso da própria equipa e do projeto. Desta forma, a capacidade de resolver conflitos e de lidar com questões, sentimentos e emoções, isto é, possuir um elevado nível de IE, pode ter um grande impacto no sucesso dos mesmos. Harris & Harris (1996) defendem que as equipas de sucesso têm características importantes e essenciais, como preocuparem-se uns com os outros, mostrarem sentimentos afetuosos, serem simpáticos e oferecem apoio aos membros da equipa sempre que necessário.

As relações positivas que existem entre os elementos das equipas são um elemento crucial para o sucesso das mesmas uma vez que a ligação emocional tem um grande efeito sobre o sucesso dos projetos. As equipas que ignoram a importância das relações interpessoais positivas, relacionamentos profissionais e realização de tarefas têm propensão a ter menos sucesso do que as que se preocupam com o mesmo (Luca & Tarricone, 2001). Desenvolver relacionamentos positivos onde os membros da equipa estão cientes do impacto que as suas emoções podem ter sobre a eficácia e o sucesso da

mesma, deve ser o objetivo de cada um. É importante que seja desenvolvido um clima emocional positivo para que todas as energias possam ser focadas na execução dos objetivos comuns, incluindo o sucesso do projeto (Johnson & Johnson, 1999). Experiências positivas de trabalho em equipa podem reduzir as hipóteses de conflitos interpessoais dentro das equipas e criar um ambiente de aprendizagem mais favorável (Pfaff & Huddleston, 2003).

Estudos sobre equipas e grupos de trabalho mostraram que a comunicação, liderança, tamanho do grupo, aprendizagem grupal e trabalho em equipa são outros fatores relacionados com o sucesso de uma equipa (Ceschi, A., Dorofeeva, K., Sartori, R., 2014). A comunicação é a troca de informações entre dois ou mais indivíduos, independentemente do meio (McIntyre & Salas, 1995; Salas & Cannon-Bowers, 2000) e é especialmente importante à medida em que o ambiente aumenta de complexidade (por exemplo, situações de emergência), uma vez que não só distribui as informações necessárias aos outros membros da equipa como também facilita a que todos estejam a par da evolução do projeto (Salas, Cannon-Bowers, & Johnston, 1997). Contudo, nem sempre a informação é recebida e processada como deve ser, o que pode ser um motivo para o insucesso. Há muitas razões pelas quais a comunicação não ocorre como planeada inicialmente: pode ser prejudicada porque o ambiente está stressante e os elementos da equipa ficaram mais focados nas tarefas individuais e não na forma como essas tarefas afetam as tarefas dos outros membros da equipa. Além disso, passar demasiada informação em ambientes como esse também pode degradar o sucesso do trabalho da equipa (Johnston & Briggs, 1968).

Em suma, o sucesso das organizações depende do trabalho bem-sucedido das equipas que está dependente do trabalho em equipa. Esta característica pode ser melhorada se os elementos da mesma se preocuparem com o processo de comunicação entre eles e os membros que a constituem tenham níveis elevados de Inteligência Emocional.

### **2.3.8 Sucesso individual**

*“O entusiasmo é o elemento vital para o sucesso individual de cada homem ou mulher.”*

Ainda que o sucesso individual seja difícil de avaliar por depender de fatores objetivos e subjetivos, tendo em conta a avaliação pessoal que o indivíduo realiza à própria carreira de acordo com as dimensões que são importantes para ele, Mirvis & Hall (1994) definem-no como a experiência de alcançar os objetivos que são pessoalmente significativos para o indivíduo, em vez dos que são estabelecidos pelos pais, colegas, organizações ou a sociedade.

De acordo com Daniel Goleman (2001:237),

se temos uma carreira (ou um casamento) que não está em harmonia com os nossos valores, e consequentemente, com as nossas emoções, seremos, então, frustrados profissionalmente (ou pessoalmente), iremos sentir-nos magoados e nunca conseguiremos alcançar sucesso profissional (ou individual).

São as nossas emoções que influenciam a nossa capacidade de decidir, traçar e atingir objetivos, solucionar problemas, que marcam o limite das nossas capacidades e habilidades e definem a forma como nos sentimos na vida. Argumenta também que, na medida em que somos motivados por sentimentos de entusiasmo e prazer no que fazemos – ou mesmo por um grau de ansiedade – esses sentimentos levam-nos ao sucesso individual.

Griffin, Neal, & Parker (2007) defendem que o sucesso individual pode variar consoante o ambiente de trabalho em que se está inserido. Isto é, que o sucesso individual pode ser definido como o grau em que um indivíduo se adapta às mudanças na função de trabalho ou no próprio ambiente em que está inserido. Para colaboradores que despendem cerca de um terço do seu tempo a trabalhar, o sucesso individual é uma expectativa óbvia. No entanto, para as organizações, a obtenção de sucesso individual dos indivíduos implica que tenham alcançado os objetivos organizacionais traçados num determinado tempo e pode ser aproveitado como uma vantagem competitiva sustentada (Supangco, 2010).

O sucesso na carreira é definido como a realização de resultados relacionados com o trabalho, desejáveis em qualquer ponto de experiências de trabalho de uma pessoa, ao longo do tempo (Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005) e inclui tanto os resultados psicológicos quanto os relacionados com o trabalho decorrentes das mudanças de função

no trabalho (Supangco, 2010). Quando o trabalhador sente que é bom no que faz e que tem sucesso, o funcionamento e operacionalização das tarefas e trabalhos que está a desenvolver será sempre melhor. Sendo que os indivíduos definem o sucesso profissional com base na sua avaliação das perspectivas de carreira (Ebadan & Winstanley, 1997), eles esperam muito mais das próprias carreiras além da compensação, promoção e outras medidas objetivas. Os indivíduos esperam também aprender novas competências, novos desafios, saber equilibrar a vida profissional com a pessoal, entre outras mais-valias (Gattiker & Larwood, 1988; Heslin, 2005).

De forma a alcançar o sucesso profissional, tanto o indivíduo como a organização investem tempo, esforço e recursos em atividades para o desenvolvimento da carreira. Idealmente, o desenvolvimento de carreira é uma responsabilidade conjunta, no entanto, existem atividades empresariais que requerem menos trabalhadores e, portanto, lhes dão menos oportunidades dentro da organização, tornando o desenvolvimento de carreira mais desafiador. Essa diminuição do crescimento e das oportunidades também apresenta desafios para o indivíduo assumir um papel mais pró-ativo no desenvolvimento da sua carreira (Feldman, 1996; Heslin, 2005).

A verdade é que todos os trabalhadores têm carreiras, onde cada uma pode ser vista como sendo bem ou mal sucedida e possuir inteligência emocional pode prever o bom desempenho no trabalho (Van Rooy & Viswesvaran, 2004), particularmente em trabalhos que envolvam elevados níveis emocionais (Joseph & Newman, 2010). Em suma, como o sucesso individual cria um bem-estar tanto no indivíduo como na organização e é uma meta a atingir, de forma a resultar é necessário existir um esforço das ambas partes.

### **2.3.9 Sucesso de vendas**

*“Não há segredo para o sucesso. Ele é o resultado do trabalho duro e de se conseguir aprender com o fracasso.”*

Colin Powell

O papel dos vendedores no ambiente do marketing atual tem vindo a ficar cada vez mais importante. Como já referido, num mercado extremamente competitivo onde os

clientes de estão a tornar menos leais, mais sofisticados e mais exigentes, o papel dos vendedores torna-se imperativo no desenvolvimento de uma boa relação com o cliente (Wisker & Poulis, 2015). Os vendedores têm um papel fundamental não só na gestão de relacionamentos com os clientes, como também na compreensão, criação, comunicação e entrega de valores com os mesmos, o que, por sua vez, aumenta o desempenho de vendas da empresa (Weitz & Bradford, 1999; Pappas & Guenzi, 2009). Por isso, não é surpreendente que nas últimas décadas os investigadores tenham dado especial atenção às determinantes do desempenho dos vendedores. Vários autores concordaram que a percepção das funções, aptidão, nível de habilidade e nível de motivação são as principais determinantes do desempenho do vendedor (Churchill *et al.*, 1985).

Assim, para os vendedores serem bem-sucedidos, devem possuir competências que lhes consigam dar uma vantagem competitiva. A inteligência emocional, definida como perceber, interpretar e reagir às próprias emoções e às dos outros, é dada como uma competência crucial que permitirá que os vendedores moldem o seu comportamento e pensem de forma a melhorar o seu desempenho de vendas (Sojka & Deeter-Schmelz, 2002). Como sugere Weitz, Castleberry e Tanner (2000), a IE é particularmente importante nas vendas, onde os vendedores precisam de ser adaptáveis e lidar com clientes difíceis. Até porque a inteligência emocional é muito mais do que o autocontrolo das emoções, é o uso ativo e intencional da parte emocional de forma a alcançar os resultados comportamentais desejados.

A literatura sobre a temática das vendas reconhece que o trabalho de gestão de vendas requer um gestor para lidar com a parte emocional e manter o autocontrolo quando está sob pressão no desempenho das suas tarefas de vendas (Churchill *et al.*, 1985; Borg, W., & Johnston, J., 2013), sendo que o seu desempenho está relacionado com essa mesma capacidade de gerir vários problemas sociais e lidar com problemas motivacionais e emocionais que surgem quando há falhas (Brown, Cron, & Slocum Jr, 1997). Assim, um vendedor é obrigado a compreender os sentimentos dos outros e as razões por detrás delas, de forma a conseguir convencer os clientes a comprar. Um vendedor que possua alta inteligência emocional será mais resiliente, capaz de manter o autocontrolo e lidar com situações difíceis (Sjoberb & Littorin, 2003).

Outra relação sublinhada na literatura que influencia o sucesso nas vendas, é o comportamento de vendas adaptativo, tendo influência positiva no desempenho do vendedor (Sujan *et al.*, 1994; Giacobbe *et al.*, 2006; Johlke, 2006). No entanto, esta apenas será vantajosa se os vendedores estiverem dispostos a reconhecer e utilizar varias abordagens de venda e recolher informações sobre as situações de forma a facilitar esta adaptação, isto é, a informação sobre o mercado desempenha um papel importante no sucesso das práticas de venda adaptativa, o que por sua vez influencia o desempenho das vendas (Spiro & Weitz, 1990; Borg, W., & Johnston, J., 2013).

Concentrando-se nos aspetos emocionais, Goldmann (1997:10) já afirmava que “os sentimentos, e não a razão, geram a maioria das compras; a razão só encontra as justificativas. [...] As pessoas nunca compram apenas o produto; compram também os sentimentos e as sensações agradáveis associados a posse dos mesmos”. O mesmo autor realça ainda a importância de se conseguir ter domínio sobre o clima emocional do processo de decisão de compra para se conseguir maiores hipóteses de sucesso. Mais tarde Seymour (1998:108), em concordância com Goldmann, defende que “os clientes compram emocionalmente e depois justificam a sua decisão com lógica. [...] As emoções fazem a venda, a lógica solidifica a venda”. De acordo o próprio autor, a venda deve conter, também, uma certa dose de lógica, ou seja, mostrar que o produto ou serviço faz sentido e tem utilidade para o cliente.

Como já vimos acima, a capacidade de saber ouvir também revela parte do sucesso da venda. A atitude de saber ouvir com atenção é, para quem é ouvido, uma declaração de respeito e consideração, reconhecendo-lhe importância. Assim, quando o vendedor é incapaz de por esta capacidade em prática, acaba por reduzir as hipóteses de criar um ambiente mais emocional propícia a um clima de negociação, condição favorável para o desfecho bem-sucedido de uma venda (Neves *et al.*, 2004).

No trabalho - e na vida -, enfrentamos momentos que podem ser desafiadores, dolorosos e até angustiantes. Uma boa capacidade de inteligência emocional ajuda a perceber que a realidade do momento não muda mas que a resposta ao mesmo é uma escolha pessoal, isto é, os indivíduos podem fazer escolhas mais produtivas e inteligentes

sem perder tempo a reclamar com algo que nunca se vai resolver sozinho. Desta forma, quando os vendedores se tornam mais conscientes das próprias emoções e das emoções dos outros, quando aprendem a controlá-las, quer no trabalho quer na vida, a produtividade vai aumentar e as vendas organizacionais serão mais eficazes uma vez que o vendedor se torna uma pessoa mais otimista e mais disposta a superar os obstáculos que surgem no caminho.

## **2.4 Conclusão**

Uma vez apresentada e explicitada a revisão da literatura sobre as variáveis em estudo, é possível ponderar sobre as hipóteses a serem testadas na presente investigação, bem como a formulação do modelo concetual, base e guia da mesma. O capítulo seguinte retrará ambas as situações.



### **3. Quadro Concetual e Metodológico**

---

#### **3.1 Introdução**

Após decidido o tema desta investigação e ser ter concluído a revisão da literatura das variáveis que dele fazem parte – inteligência emocional, automotivação, superação no trabalho, criatividade, ética, empatia e saber ouvir, comportamento adaptativo de vendas, trabalho em equipa, sucesso individual e sucesso de vendas – há necessidade de esquematizar o problema num modelo que possa clarificar as relações existentes entre as essas variáveis. Esta ferramenta é essencial para se chegar a respostas concretas e viáveis para o problema identificado. Existem autores, realçando Marconi e Lakatos (2010) que identificam o problema como sendo a génese de qualquer investigação.

Desta forma, iniciamos este capítulo com a apresentação deste modelo bem como as hipóteses a ser estudadas de seguida com base no mesmo e na revisão literária apresentada no capítulo 2.

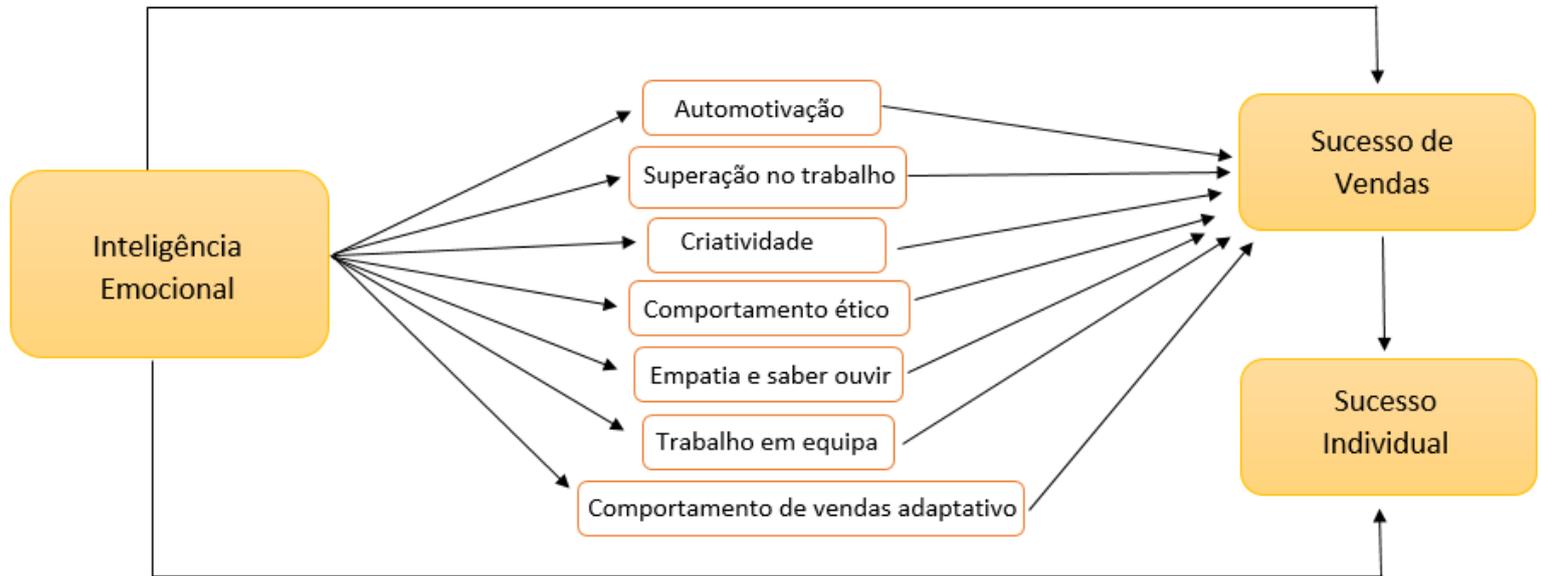
#### **3.2 Modelo conceptual de investigação**

O modelo concetual serve como ferramenta a ser utilizada no estudo de forma a ajudar a encontrar respostas ao problema desta investigação e dos objetivos da pesquisa. Este modelo é composto pela sua variável principal, Inteligência Emocional, seguido das suas variáveis mediadoras, auto motivação, superação no trabalho, criatividade, ética, empatia e saber ouvir, comportamento adaptativo de vendas, trabalho em equipa e pela variável consequente: sucesso de vendas que por sua vez pode influencia o sucesso individual.

Após a construção do modelo, foram criadas e definidas as hipóteses a serem testadas. Os construtos têm como apoio um questionário desenvolvido ao longo da investigação.

Desta forma, modelo concetual que interliga as variáveis em estudo é o seguinte:

Figura 1 – Modelo Conceptual



Autor: Fonte própria

De seguida apresentamos as hipóteses que resultam das relações estabelecidas neste modelo.

### 3.3 Derivação de hipóteses

O modelo conceitual permite-nos determinar as hipotéticas relações que existem entre as variáveis. Lakatos e Marconi (2010) definem hipótese como uma suposição que antecede a constatação dos fatos, tendo como solução provisória com carácter preditivo e defendem que as mesmas devem sustentadas por um enquadramento teórico e testadas para determinar a sua validade. A literatura que serviu de base à formulação de hipóteses foi já apresentada no capítulo 2.

Relembramos que o nosso objetivo é perceber, através do modelo em análise, quais as variáveis que estão relacionadas com a Inteligência Emocional, perceber até onde é que a mesma está relacionada com o sucesso de vendas e até que ponto é que este se relaciona com o sucesso individual. Assim, brevemente expomos:

#### 3.3.1 Inteligência Emocional e Automotivação

De acordo com o estudo de Wong e Law (2002), a inteligência emocional dos trabalhadores influencia a satisfação dos mesmos, a motivação no trabalho e o desempenho. Também

Lanser (2000), garante que através de aspetos positivos e negativos do ambiente laboral, é possível perceber que a motivação é um fator essencial para uma pessoa emocionalmente inteligente.

Assim, com base na literatura, anunciamos:

*H1: A Inteligência Emocional tem uma influência positiva na Automotivação.*

### **3.3.2 Inteligência Emocional e Superação no trabalho**

Uma boa comunicação é um fator que afeta a satisfação e a superação no trabalho (Kernbach & Schutte, 2005). Embora na literatura esta relação ainda não esteja testada, diversos trabalhos têm demonstrado que indivíduos com níveis maiores de inteligência emocional estão mais predispostos a entregarem-se ao trabalho e a realiza-lo com ânimo, o que os faz alcançar uma melhor performance individual.

Boyatzis e Salas (2004) suportam que os participantes que mostram ter uma IE mais elevada revelam ter maior satisfação no trabalho, pelo que se superam mais no contexto de laboral.

Desta forma, a hipótese formulada é:

*H2: A Inteligência Emocional tem uma influência positiva na Superação do trabalho.*

### **3.3.3 Inteligência Emocional e Criatividade**

Existem autores que sugerem que a relação entre a IE e a criatividade é uma relação complexa (Ivcevic, Brackett, & Mayer, 2007). Por exemplo, Zenasni, Besançon e Lubart (2008) descobriram que os traços emocionais eram muito importantes para a criatividade individual, mas que níveis excessivamente elevados dos mesmos resultaram em ideias menos positivas e agradáveis. Isto mostra que indivíduos com altos níveis de Inteligência Emocional sabem usar e regular as emoções para impulsionar a criatividade.

Um estudo elaborado por Carmeli, McKay e Kaufman (2013) mostra que a IE impulsiona a criatividade. Daí, propomos:

*H3: A Inteligência Emocional tem uma influência positiva na Criatividade.*

### **3.3.4 Inteligência Emocional e Comportamento ético**

Nos últimos anos, uma série de estudos começaram a examinar o impacto da inteligência emocional sobre o comportamento ético empresarial, demonstrando uma forte relação positiva entre os mesmos (Fu, 2013).

A inteligência emocional, o mérito subjacente à avaliação, o uso e regulação das emoções (Davies, Stankov, & Roberts, 1998) são essenciais na consciência, atitude e comportamento ético uma vez que “existem cada vez mais provas de que as posições éticas fundamentais que tomamos na vida decorrem de capacidades emocionais” (Goleman, 1995:20). Posto isto, a hipótese que se formula é:

*H4: A Inteligência Emocional tem uma influência positiva no Comportamento ético.*

### **3.3.5 Inteligência Emocional e Empatia e saber ouvir**

Este conceito é uma das bases essenciais da IE e, de acordo com Goleman (1997), quanto mais aberto formos às nossas próprias emoções, mais capazes seremos de ler os sentimentos dos outros. Por este motivo torna-se importante que os colaboradores das empresas possuam esta característica, seja quando lidam com os clientes seja quando trabalham em equipa. Desta forma, propomos:

*H5: A Inteligência Emocional tem uma influência positiva na Empatia e saber ouvir.*

### **3.3.6 Inteligência Emocional e Comportamento de vendas adaptativo**

A forma como os vendedores adaptam o seu comportamento de acordo com as particularidades dos clientes está relacionada com o grau de Inteligência Emocional de cada um. Para lidar eficazmente com as diversas necessidades dos clientes durante a interação com o mesmo, os vendedores são obrigados a usar a capacidade emocional bem como a capacidade intelectual (Tomer, 2003). É importante que os vendedores tenham esta competência para solucionar conflitos, resolver problemas e consigam ter uma forma flexível de pensar (Kim, 2010).

Desta forma, de acordo com a literatura, a hipótese proposta é:

*H6: A Inteligência Emocional tem uma influência positiva no Comportamento de vendas adaptativo.*

### **3.3.7 Inteligência Emocional e Trabalho em equipa**

O uso e controlo das emoções ajuda a lidar de uma forma mais positiva com as equipas em que se está inserido. As relações positivas que existem entre os elementos das equipas são um elemento crucial para o sucesso das mesmas uma vez que a ligação emocional tem um grande efeito sobre o sucesso dos projetos. As equipas que ignoram a importância das relações interpessoais positivas, relacionamentos profissionais e realização de tarefas têm propensão a ter menos sucesso do que as que se preocupam com o mesmo (Luca & Tarricone, 2001).

A hipótese é:

*H7: A Inteligência Emocional tem uma influência positiva no Trabalho em equipa.*

### **3.3.8 Inteligência Emocional e Sucesso Individual**

Embora pouco testada esta relação, Daniel Goleman (2001) suporta que o sucesso individual está relacionado com os nossos valores e emoções e conseqüentemente com a nossa satisfação profissional. Argumenta também que quando estamos motivados por sentimentos de entusiasmo e prazer no que fazemos – ou mesmo por um grau de ansiedade – esses sentimentos levam-nos ao sucesso individual.

Assim a hipótese formulada é:

*H8: A Inteligência Emocional tem uma influência positiva no Sucesso Individual.*

### **3.3.9 Inteligência Emocional e Sucesso de vendas**

Goldmann (1997) afirma que são os sentimentos que geram a maioria das compras. Quando as pessoas fazem alguma compra, não compram apenas o produto em si, compram também os sentimentos e as sensações agradáveis associados a posse dos mesmos. O mesmo autor realça ainda a importância de se conseguir ter domínio sobre o clima emocional do processo de decisão de compra para se conseguir maiores hipóteses de sucesso.

Desta forma, anunciamos:

*H9: A Inteligência Emocional tem uma influência positiva no Sucesso de vendas.*

### **3.3.10 Automotivação e Sucesso de vendas**

A importância da motivação nos vendedores é reconhecida já há muito tempo (Anderson e Oliver, 1987; Chowdhury, 1993; Dubinsky *et al.*, 1994; Walker *et al.*, 1977; Miao, Evans, & Shaoming, 2007). Na análise feita por Churchill *et al.*, (1985), a motivação foi o terceiro preditor mais efetivo do desempenho de vendas.

Na literatura de vendas, a motivação intrínseca do vendedor foi associada positivamente a uma capacidade de controlar o próprio comportamento quando o mesmo é usado para monitorar o processo de venda do vendedor (Cravens, Ingram, Laforge & Young, 1993; Oliver & Anderson, 1994).

Desta forma, formulamos:

*H10: A Automotivação tem uma influência positiva no Sucesso de vendas.*

### **3.3.11 Superação no trabalho e Sucesso de vendas**

A superação é a capacidade que um empreendedor tem para superar circunstâncias particularmente difíceis. Essa capacidade de adaptação face às adversidades depende dos recursos do indivíduo e da sua interação com o meio em que está inserido (Windle, Bennett, & Noyes, 2011). O mesmo se aplica nas vendas, sendo que a superação é usada para caracterizar indivíduos que são capazes de superar de forma fácil e rápida os contratemplos que surgem (Zautra, Hall, & Murray, 2010) no processo de venda.

Assim sendo, se se defende que a superação é um fator crítico para um empresário sustentar o seu empreendimento, parece lógico assumir que os empreendedores que tenham mais resiliência também serão os mais bem-sucedidos (Ayala & Manzano, 2016).

Assim, parece lógico assumir que:

*H11: A Superação no trabalho tem uma influência positiva no Sucesso de vendas.*

### **3.3.12 Criatividade e Sucesso de vendas**

A criatividade dos funcionários foi dada como a chave para a sobrevivência e sucesso organizacional (Amabile *et al.*, 1996). No entanto, apesar de se achar que a criatividade dos funcionários beneficia a eficácia geral do trabalho, os resultados das

pesquisas demonstram alguns resultados inconsistentes. Gong, Huang, & Farh, 2009 e Wang & Netemeyer, 2004 encontraram uma correlação positiva entre a criatividade e as vendas. No entanto, Suh, Bae, Zhao, Kim & Arnold (2010) e Van Dyne, Jehn & Cummings (2002) não conseguiram encontrar uma relação significativa entre a criatividade as vendas.

Em resumo, embora existam alguns resultados contraditórios na relação entre criatividade e o sucesso das vendas organizacionais, neste contexto a hipótese gerada apoia a previsão de uma relação positiva entre a criatividade e as vendas.

*H12: A Criatividade tem uma influência positiva no Sucesso de vendas.*

### **3.3.13 Comportamento ético e Sucesso de vendas**

Ainda que esta relação tenha vindo a ser pouco estudada recentemente, sabe-se que os problemas éticos são encontrados por diversos tipos de pessoas como gerentes de marketing (Ferrell & Weaver, 1978), pessoal de publicidade (Krugman & Ferrell, 1981) e pelos vendedores (Rudelius & Bucholz, 1979). Pode argumentar-se que os vendedores são, em muitos aspetos, mais vulneráveis a encontrar estes dilemas éticos, uma vez que ocupam posições diretas com os clientes (Weeks & Nantel, 1992).

Se os vendedores não conseguirem resolver dilemas éticos quando estão na realização da venda, poderão encontrar dificuldades na resolução da mesma e sentir frustração e ansiedade relacionadas ao trabalho. Por conseguinte, isto irá resultar numa diminuição do desempenho das vendas (Levy & Dubinsky, 1983).

Deste modo, a hipótese anunciada é:

*H13: O Comportamento ético tem uma influência positiva no Sucesso de vendas.*

### **3.3.14 Empatia e saber ouvir e Sucesso de vendas**

A empatia (Dawson, Soper, & Pettijohn, 1992) e a capacidade de audição do vendedor (Comer & Drollinger, 1999) são muitas vezes descritos como características possuídas por vendedores bem-sucedidos e identificadas como um pré-requisitos para uma venda bem-sucedida.

Berry e Gresham (1986) suportam que para atender clientes, os vendedores devem primeiro entender suas necessidades e desejos. As habilidades de empatia e audição de um vendedor permitem que ele faça exatamente isso: comunique, compreenda os clientes e desenvolva um vínculo com eles. Na área da psicologia do ponto de vista da personalidade (Rychlak, 1973; Dawson *et al.*, 1992), faz sentido que níveis mais elevados de empatia correspondam a um melhor desempenho de vendas, uma vez que os vendedores mais empáticos entendem melhor o outro ponto de vista. Além disso, a audição está relacionada positivamente com a confiança e satisfação do comprador com o vendedor (Aggarwal, Castleberry, Ridnour, & Shepherd, 2005).

Desta forma, através da literatura, propomos:

*H14: A Empatia e o saber ouvir têm uma influência positiva no Sucesso de vendas.*

### **3.3.15 Trabalho em equipa e Sucesso de vendas**

No estudo de Piercy, Cravens e Morgan (1998), ao avaliar o desempenho das vendas no trabalho em equipa, concluiu-se que as organizações de vendas mais eficazes atuam melhor em equipa e quando constroem relacionamentos com empregados, planeiam estratégias de venda e fornecem serviços pós-venda. Os principais impulsionadores da força de vendas que caracterizam as organizações mais eficazes são a adaptação na venda, o trabalho em equipa, o planeamento das vendas e apoio durante e pós-vendas. Este sucesso que o trabalho em equipa cria nas organizações começa a lançar dúvidas sobre a forma individualizada de trabalho.

A hipótese formulada é:

*H15: O Trabalho em equipa tem uma influência positiva no Sucesso de vendas.*

### **3.3.16 Comportamento de vendas adaptativo e Sucesso de vendas**

Diversos autores defendem que para os vendedores serem bem-sucedidos, devem conseguir ter um comportamento adaptativo e estar confiantes de que são capazes de o fazer. Um vendedor adaptativo avalia a situação e é capaz de se adaptar às necessidades únicas de cada cliente. A confiança que os vendedores têm na sua própria capacidade de adaptar o comportamento com sucesso, influencia tanto na forma subtil do processo como

no êxito dos resultados das vendas consequentes (Feldman & Weitz, 1988; Lockeman & Hallaq, 1982; Milord & Perry, 1977).

Assim, a hipótese proposta é:

*H16: O Comportamento de vendas adaptativo tem uma influência positiva no Sucesso de vendas.*

### **3.3.17 Sucesso de vendas e Sucesso individual**

Esta é uma relação entre variáveis que, até hoje, foi pouco aprofundada e pouco estudada. Contudo, de acordo com Griffin, Neal, & Parker (2007), o sucesso individual pode ser definido como o grau em que um indivíduo se adapta às mudanças na função de trabalho ou no próprio ambiente em que está inserido. Isto significa que quanto mais o vendedor tem essa capacidade de se adaptar, mais facilmente conseguirá criar empatia com os clientes, o que fará surgir um aumento e sucesso das vendas.

Assim, podemos dizer que:

*H17: O Sucesso de vendas tem uma influência positiva no Sucesso individual.*

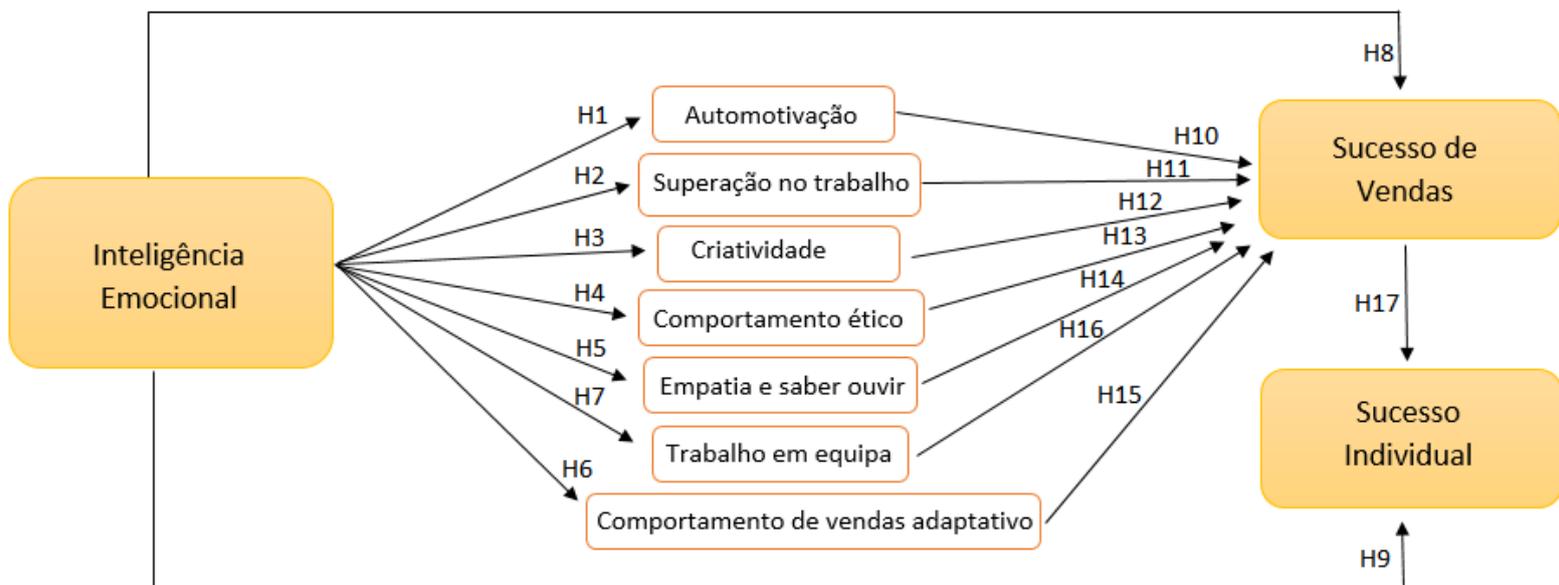
Depois das hipóteses devidamente expostas e explicadas, apresentamos o seguinte quadro onde estão resumidas as hipóteses de investigação:

Tabela 1 – Hipóteses em estudo

H1: A Inteligência Emocional tem uma influência positiva na Automotivação.
H2: A Inteligência Emocional tem uma influência positiva na Superação no Trabalho.
H3: A Inteligência Emocional tem uma influência positiva na Criatividade.
H4: A Inteligência Emocional tem uma influência positiva no Comportamento ético.
H5: A Inteligência Emocional tem uma influência positiva na Empatia e saber ouvir.
H6: A Inteligência Emocional tem uma influência positiva no Comportamento adaptativo de vendas.
H7: A Inteligência Emocional tem uma influência positiva na Trabalho em equipa.
H8: A Inteligência Emocional tem uma influência positiva no Sucesso de Vendas.
H9: A Inteligência Emocional tem uma influência positiva no Sucesso individual.
H10: A Automotivação tem uma influência positiva no Sucesso de vendas.

H11: A Superação no trabalho tem uma influência positiva no Sucesso de vendas.
H12: A Criatividade tem uma influência positiva no Sucesso de vendas.
H13: O Comportamento ético tem uma influência positiva no Sucesso de vendas.
H14: A Empatia e saber ouvir tem uma influência positiva no Sucesso de vendas.
H15: O Comportamento de vendas adaptativo tem uma influência positiva no Sucesso de vendas.
H16: O Trabalho em equipa tem uma influência positiva no Sucesso de vendas.
H17: O Sucesso de vendas tem uma influência positiva no Sucesso individual.

Figura 2 – Modelo Concetual com hipóteses



Autor: Fonte própria

### 3.4 Conclusão

Ao longo deste capítulo expusemos o quadro concetual que é a base desta investigação e que foi desenvolvido de acordo com vários estudos de diversos autores, bem como os construtos, os objetivos, as hipóteses, entre outros. Para cada uma das relações entre as variáveis a estudar foi necessário recorrer a uma pesquisa de forma a comprovar a relação que queremos testar. Feito isto, passamos agora ao Capítulo 4.



## **4. Metodologia de Investigação**

---

### **4.1 Introdução**

Neste capítulo são apresentados os métodos que foram utilizados para ser realizada a pesquisa. Começa-se com a apresentação das escalas escolhidas para cada variável, a seleção da amostra, a apresentação do modelo usado para a recolha dos dados, o método utilizado para recolha dos dados e o formato e terminologia das questões do inquérito.

Por fim, segue a componente estatística da metodologia, explicada passo a passo, onde serão apresentadas as análises utilizadas na investigação, bem como a demonstração da construção final das variáveis, explicada através da análise fatorial exploratória.

Face a isto, será agora explicada a adaptação e a parte do questionário referente a cada métrica. O questionário encontra-se no Anexo 1.

### **4.2 Caracterização da amostra**

Segundo Ghiglione & Matalon (2002), uma amostra é representativa se as unidades que a constituem forem escolhidas por um processo tal que todos os membros da população tenham a mesma probabilidade de fazer parte da amostra. O objetivo é o investigador analisar a amostra e tirar conclusões, extrapolando-as para o universo (Hill & Hill, 2009).

A população definida para a presente investigação teve em conta fatores profissionais, no sentido em que foi exclusivamente destinado a vendedores ou trabalhadores com contacto direto com o cliente. Foram inquiridos 164 indivíduos uma vez que Hill e Hill (2009) sugerem que o tamanho da amostra seja 15 vezes o número de variáveis.

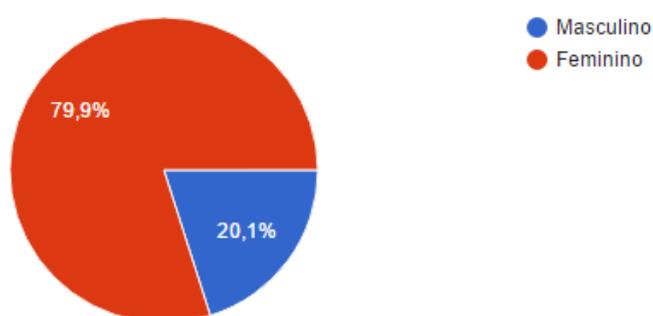
A amostra deste estudo é constituída por vendedores do sexo masculino e feminino, com diferentes escalões etários, assim como níveis de escolaridade, áreas de trabalho e

estado civil diferentes. O inquérito foi facultado em formato digital e todas as perguntas eram de carácter obrigatório.

### **Género**

Dos 164 inquiridos, 79,9% são do sexo feminino, o que se traduz em 131 pessoas, e apenas 20,1% do sexo masculino, 33 pessoas, revelando que há uma percentagem de respostas maior de respostas do sexo feminino.

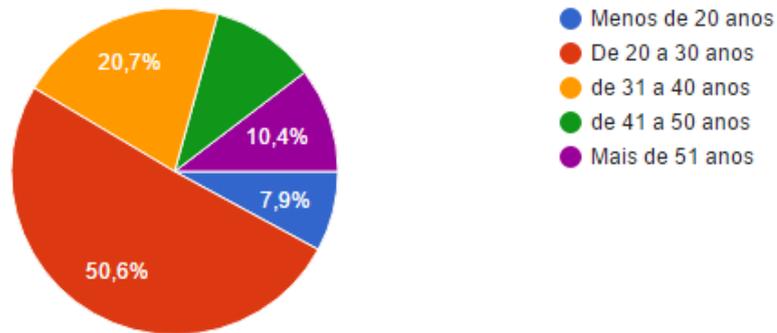
Figura 3 – Género dos inquiridos



### **Idade**

Neste caso percebe-se que a maioria dos inquiridos, cerca de 50,6%, 83 pessoas, tinham entre 20 e 30 anos, o que pode ser explicado pelo facto do questionário ter sido disponibilizado de forma online e os jovens terem acesso facilitado a estes meios. Entre os 40 e os 51 anos a percentagem de resposta foi a mesma e a minoria dos inquiridos tinha menos de 20 anos, talvez por não ser muito comum pessoas tão jovens terem um contacto tão direto com os clientes.

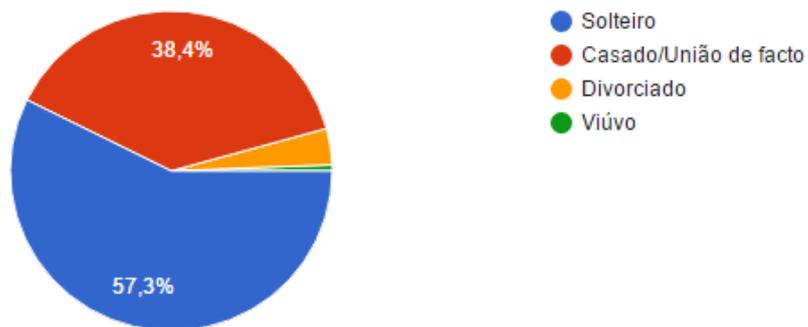
Figura 4 – Idade dos inquiridos



### Estado civil

No que se refere ao estado civil dos inquiridos, a maioria é solteira, revelando uma percentagem igual a 57,3%, cerca de 94 pessoas, sendo a segunda maioria casado ou em união de facto, 38,4%.

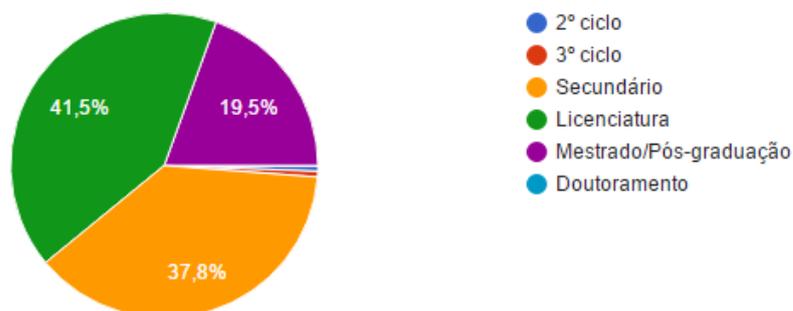
Figura 5 – Estado civil dos inquiridos



### Escolaridade

No que respeita à escolaridade, a maior parte dos inquiridos, 41,5%, é licenciado e a segunda maioria têm o secundário concluído.

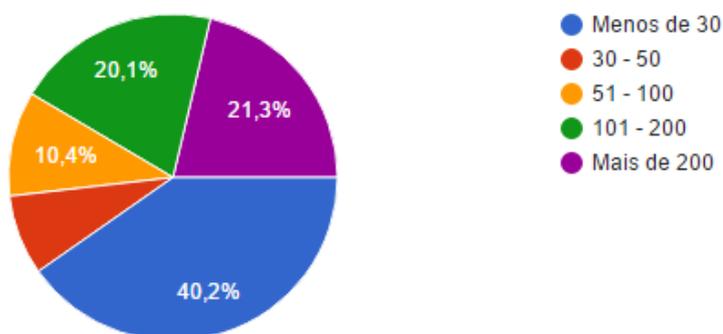
Figura 5 – Escolaridade dos inquiridos



### Número de funcionários

No que toca ao número de funcionários nas organizações, a primeira (menos de 30) apresenta a maioria, mostrando uma percentagem de 40,2%. As minorias são representadas pelas organizações que têm entre 30 a 50 e 51 a 100 e 51 trabalhadores, que corresponde a 10,4%.

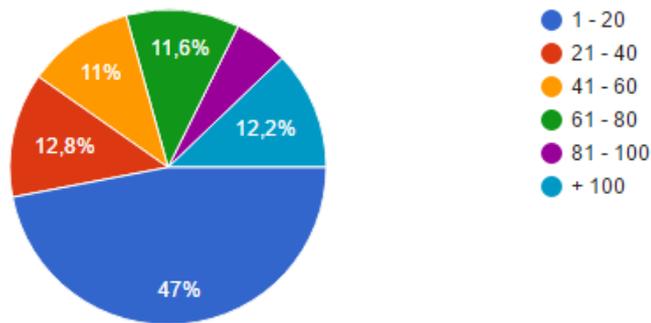
Figura 6 – Número de funcionários



### Número total de vendedores

Como nesta investigação o foco é as vendas, fez sentido perceber o número de vendedores presentes nas organizações dos inquiridos. A maioria corresponde a mais de 100 vendedores que corresponde a 47% ao contrário da minoria, 5,5%, que corresponde entre 81 a 100 vendedores.

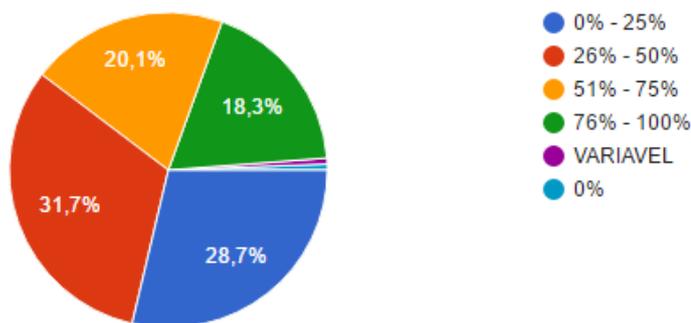
Figura 7 – Número total de vendedores



### Percentagem variável do rendimento

Em relação à parte do rendimento que varia no salário de cada vendedor, a maioria corresponde a cerca de 26% a 50% a mais do salário base. A parte variável, era de reposta aberta.

Figura 8 – Escolaridade dos inquiridos

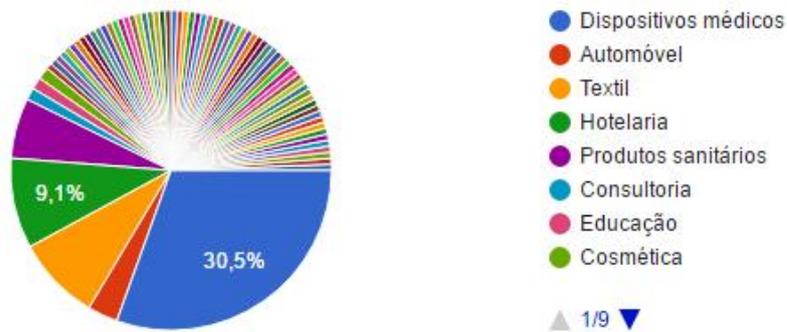


### Atividade principal da empresa onde trabalha

Relativamente a área de trabalho dos vendedores, a maioria das repostas era aberta pelo que o gráfico correspondente não é totalmente claro. Ainda que a maioria seja vendedores de dispositivos médicos com 30,5%, as restantes respostas variam entre Automóvel, Têxtil, Hotelaria, Produtos sanitários, Consultoria, Educação, Cosmética, Medicamentos, Estado, Indústria farmacêutica, Golfe, Prestação de serviços, Ótica, Hipermercados, Alimentos para animais, Turismo e viagens, Distribuição, Comércio de ouro e joalheria, Beleza, NOS – telecomunicações, Venda de produtos alimentares, Escola de Dança, Escritório, Banca, Mediação de seguros, Acessórios multimarcas, Sapatos, Construção, Eletricidade, Consultoria, Mobiliário, Ginásio, Imobiliário, Eletrodomésticos,

Saúde dermatofuncional, Engenharia, Direito, IPSS, Informática, Serralheria, Centro de formação profissional, que variam quase todas entre 0,6% e 1,2%.

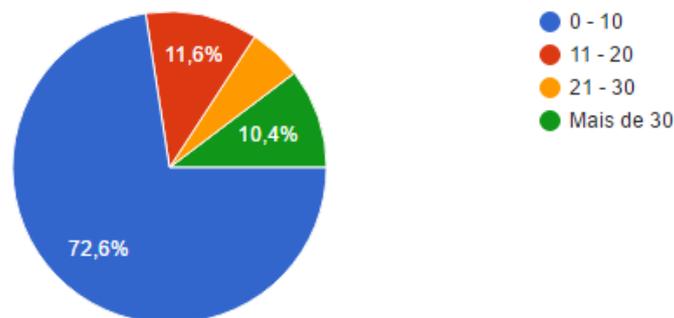
Figura 9 – Atividade principal da empresa onde trabalha



### Número de anos a trabalhar na empresa

A percentagem da maioria corresponde a 72,6% que ronda entre os 0 e os 10 anos. Já os trabalhadores que estão efetivos há mais de 30 anos, correspondem a 10,4%.

Figura 10 – Escolaridade dos inquiridos



### 4.3 Questionário e escala de mensuração das variáveis

As escalas utilizadas para as variáveis em estudo são todas de carácter quantitativo de modo a facilitar o processo de análise estatística. A estrutura do questionário é de pergunta fechada de forma a garantir respostas diretas, à exceção das perguntas relativa à profissão e à percentagem variável do rendimento. A recolha de dados apoiada por Marconi & Lakatos (2010) indica que o inquérito por questionário é o melhor método na recolha de dados para tratamento. A mesma foi realizada em formato digital, através da plataforma *Google Forms*, divulgada por correio eletrónico e através da rede social Facebook e

Instagram, sendo que a recolha decorreu no período compreendido entre Abril e Maio de 2017.

Para a realização do questionário foi sempre utilizada a escala de mensuração de Likert de sete níveis. A escala é composta por frases ou itens, onde se solicita aos indivíduos que estão sob avaliação que demonstrem o grau de concordância desde “discordo totalmente” até “concordo totalmente”, indo de 1 a 7, respetivamente.

## **Mensuração das variáveis**

### **4.3.1 Inteligência Emocional**

A escala da inteligência emocional utilizada é um constructo com quatro dimensões que, como já vimos, reportam para capacidade individual de gerir as suas próprias emoções e reconhecer diferentes tipos de emoções nos outros.

Wong and Law *Emotional Intelligence Scale* (WLEIS) foi a utilizada nesta variável. As questões de 1 a 4 reportam à dimensão “Avaliação das próprias emoções”, de 5 a 8, “Avaliação das emoções dos outros, de 9 a 12, “Uso das emoções”, e de 13 a 16, “Regulação das emoções”.

Tabela 2 – Escala de mensuração da IE

<b>Avaliação das próprias emoções</b>
1. Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.
2. Compreendo bem as minhas emoções.
3. Compreendo verdadeiramente o que sinto.
4. Sei sempre se estou ou não contente.
<b>Avaliação das emoções dos outros</b>
5. Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento.
6. Sou um bom observador das emoções dos outros.
7. Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.
8. Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam.
<b>Uso das emoções</b>

9. Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir.
10. Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente.
11. Sou uma pessoa que se automotiva.
12. Encorajo-me sempre a dar o meu melhor.
<b>Regulação das emoções</b>
13. Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.
14. Consigo controlar bem as minhas emoções.
15. Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado.
16. Consigo controlar bem as minhas emoções.

Escala de WLEIS (*apud* versão portuguesa de Rodrigues, Rebelo, & Coelho, 2011)

#### 4.3.2 Automotivação

No que diz respeito a esta variável, definida como a capacidade de iniciar uma tarefa, persistir nela, progredir e ultrapassar todos os obstáculos (Weisinger, 2001), a escala utilizada foi desenvolvida por Guay, Vallerand, & Blanchard (2000).

Tabela 3 – Escala de mensuração da Automotivação

1. Considero que a área onde trabalho é uma atividade interessante.
2. Acho agradável trabalhar na minha área.
3. Acho o meu trabalho divertido.
4. Sinto-me bem a trabalhar nesta empresa.

Escala de Guay, Vallerand, & Blanchard (2000)

#### 4.3.3 Superação no trabalho

A variável superação no trabalho foi medida com a escala desenvolvida por Licata, Mowen, Harris, & Brown (2003). Segundo os mesmos autores, a superação no trabalho define-se como a capacidade que os indivíduos têm em superar os obstáculos para atingir os objetivos relacionados com o trabalho, o que implica uma motivação interna que influencia os comportamentos.

Tabela 4 – Escala de mensuração da Superação no trabalho

1. Eu sou muito inteligente e empreendedor na execução do meu trabalho.
2. Eu sou uma pessoa muito criativa em encontrar formas de fazer o meu trabalho.

3. Eu tenho orgulho em conseguir fazer com que as coisas aconteçam mesmo quando surgem dificuldades.
4. Eu sou imaginativo quando se trata de ultrapassar barreiras no meu trabalho.

Escala de Licata et al., (2003)

#### 4.3.4 Criatividade

De acordo com Amabile (1988), a criatividade é a produção de ideias, produtos e procedimentos. Para esta variável, a escala escolhida é constituída por treze itens:

Tabela 5 – Escala de mensuração da Criatividade

1. Eu sugiro novas formas de atingir objetivos.
2. Eu tenho ideias novas e práticas para melhorar o desempenho.
3. Eu procuro novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para novos procedimentos ou produtos.
4. Eu sugiro novas formas de aumentar a qualidade.
5. Eu sou uma boa fonte de ideias criativas.
6. Eu não tenho medo de correr riscos.
7. Eu promovo a partilha de ideias com os outros.
8. Eu demonstro criatividade no trabalho quando surgem oportunidades para isso.
9. Eu desenvolvo adequadamente os planos e os horários para implementar as novas ideias.
10. Muitas vezes eu tenho ideias novas e inovadoras.
11. Eu encontro soluções criativas para os problemas.
12. Muitas vezes eu abordo os problemas de forma original.
13. Eu sugiro novas formas de fazer o trabalho.

Escala de Amabile, (1988)

#### 4.3.5 Comportamento ético

Segundo Oliveira, Rocha & Pires (2008), o comportamento ético segue princípios e padrões que definem a conduta aceitável definida pelo público, órgãos regulamentadores, grupos privados interessados, concorrentes e a própria empresa. A escala utilizada para medir o comportamento ético foi desenvolvida por Fu, Deshpande, & Zhao (2011).

Tabela 6 – Escala de mensuração do Comportamento ético

1. Eu acho aceitável realizar chamadas pessoais no local de trabalho.
2. Eu penso que é aceitável levar material de escritório para casa.
3. Eu penso que para avançar na carreira profissional posso comprometer os meus padrões éticos pessoais.
4. Os meus companheiros acham aceitável aceitar ofertas de terceiros a troco de tratamento preferencial.
5. Eu penso que é aceitável ignorar os protocolos estabelecidos com o objetivo de

me despachar mais rapidamente do trabalho.

6. Eu denuncio aos meus superiores violações das regras e normas da empresa.

Escala de Fu *et al.*, (2011)

#### 4.3.6 Empatia e saber ouvir

A empatia (Dawson, Soper, & Pettijohn, 1992) e a capacidade de audição do vendedor (Comer & Drollinger, 1999) são muitas vezes descritos como características possuídas por vendedores bem-sucedidos. A escala utilizada para esta variável foi desenvolvida por Bodie (2011).

Tabela 7 – Escala de mensuração da Empatia e saber ouvir

<b>Sentir</b>
1. Eu sou sensível ao que os outros não dizem.
2. Eu estou atento ao que os outros insinuam, mas não dizem.
3. Eu entendo o que os outros sentem.
4. Eu tento entender além do que apenas aquilo que as pessoas dizem.
<b>Tratamento</b>
5. Asseguro que me lembro do que os outros disseram.
6. Resumo os pontos de acordo e desacordo quando apropriado.
7. Eu acompanho as coisas que os outros fazem.
<b>Reação</b>
8. Asseguro que estou a prestar atenção usando técnicas verbais.
9. Asseguro que sou recetivo a ideias novas.
10. Eu faço questões que mostram que tento entender as posições dos outros.
11. Eu mostro que estou atento com linguagem corporal (ex.: acenos com a cabeça, ...).

Escala de Bodie (2011)

#### 4.3.7 Comportamento de vendas adaptativo

O comportamento de vendas adaptativo é a alteração dos comportamentos de vendas durante uma interação com o cliente com base nas informações percebidas sobre a natureza da situação de venda (Weitz, Sujan, & Sujan, 1986) e é visto como um fator significativo para a eficácia nas vendas. A escala de mensuração utilizada foi elaborada por Spiro & Weitz (1990).

Tabela 8 – Escala de mensuração do Comportamento de vendas adaptativo

1. Cada consumidor precisa de uma abordagem diferente.
2. Quando eu percebo que a minha abordagem de venda não está a funcionar, eu consigo rapidamente altera-la.

3. Eu gosto de experimentar abordagens de vendas diferentes.
4. Eu sou muito flexível nas abordagens de venda que utilizo.
5. Eu acho que a maior parte dos compradores podem ser tratados da mesma forma.
6. Eu não mudo a minha abordagem de um cliente para outro.
7. Eu consigo usar facilmente várias abordagens diferentes.
8. Eu uso um conjunto de abordagens de vendas.
9. É fácil para mim mudar a minha forma de vender se a situação assim o exigir.
10. Basicamente eu uso a mesma abordagem com a maior parte dos clientes.
11. Eu sou muito sensível às necessidades dos meus clientes.
12. Tenho dificuldade em adaptar a minha abordagem perante alguns clientes.
13. Eu mudo a minha forma de venda consoante as situações.
14. Eu tento perceber como é que os clientes mudam entre si.
15. Eu sinto-me confiante o suficiente para mudar a minha a bordagem quando necessário.
16. Eu trato os meus compradores quase todos da mesma forma.

Escala de Spiro & Weitz (1990)

#### 4.3.8 Trabalho em equipa

O trabalho em equipa é definido por Harris & Harris (1996) como sendo um grupo de trabalho que têm um propósito comum, onde os membros do mesmo desenvolvem relações mútuas para a realização das tarefas. A escala utilizada para a mensuração desta variável foi retirada do estudo de Biggs, Swailes & Baker (2016).

Tabela 9 – Escala de mensuração do Trabalho em equipa

1. É fácil trabalhar com alguns colegas de trabalho.
2. Há certos colegas de trabalho com os quais eu entro em conflitos.
3. É fácil trabalhar com todos os meus colegas.
4. Eu sou valorizado pelo meu supervisor.
5. Eu acho fácil trabalhar com o meu supervisor.
6. A organização incentiva que as relações no trabalho sejam harmoniosas.
7. A empresa encoraja um ambiente positivo na relação entre os colegas.
8. A organização favorece algum grupo de trabalhadores em relação a outros.

Escala de Biggs *et al.*, (2016)

#### 4.3.9 Sucesso de Vendas

A eficácia das vendas é uma variável quantitativa que se refere a um índice que resume os resultados da organização e dos quais um indivíduo é responsável, como por exemplo o volume de vendas (Churchill et al., 1985). O objetivo é ter sucesso nessa atividade e isso ocorre quando o produto que se está a vender corresponde às necessidades, valores, e sentimentos do cliente (O'Connor & Prior, 1999). A escala para medir esta variável foi elaborada por Román & Rodríguez (2015).

Tabela 10 – Escala de mensuração do Sucesso de vendas

1. Consigo contribuir para um aumento da quota de mercado da minha empresa na minha área.
2. Consigo ter um elevado nível de vendas.
3. Ultrapasso frequentemente as minhas metas e objetivos de vendas durante o ano.
4. Ultrapasso frequentemente os meus objetivos salariais.

Escala de Román & Rodríguez (2015)

#### 4.3.10 Sucesso individual

Mirvis & Hall (1994) definem o sucesso individual como a experiência de alcançar os objetivos que são pessoalmente significativos para o indivíduo, em vez dos que são estabelecidos pelos pais, colegas, organizações ou a sociedade. A escala utilizada na avaliação desta variável foi baseada em Turban & Dougherty (1994).

Tabela 11 – Escala de mensuração do Sucesso individual

1. A minha carreira tem sido bem-sucedida.
2. Em comparação com os seus colegas de trabalho, a minha carreira tem sido melhor sucedida.
3. Os meus colegas de trabalho acham que a minha carreira tem sido bem-sucedida.

Escala de Turban & Dougherty (1994)

#### 4.4 Análise de dados

Aqui serão explicados os métodos que foram utilizados nas análises feitas para a concretização desta investigação, bem como os dados estatísticos, os passos para a execução dos mesmos e as conclusões.

#### 4.4.1 Reversão de itens negativos nas escalas

Algumas questões de diversas escalas estavam formuladas de forma negativa, pelo que foi necessário proceder à reversão dos mesmos para que os valores dos Alphas de Cronbach não apresentassem distorções.

#### 4.4.2 Análise fatorial exploratória

Sendo o objetivo criar uma base de dados, depois de finalizada a fase de recolha de informação, procedeu-se à introdução dos dados no programa estatístico IBM SPSS.

A análise fatorial é elaborada a partir de um conjunto de técnicas estatísticas multivariadas, possuindo como objetivo a redução do número de variáveis inicial para um número menor de variáveis hipotéticas e, na maior parte das vezes, utilizada no âmbito de uma pesquisa que se refere à avaliação das escalas (Artes, 1998). De acordo com Damásio, (2012) existem dois métodos possíveis para a avaliação: o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett. O teste KMO representa o índice de adequação da amostra, comparando as correlações simples com as correlações parciais apresentadas pelas variáveis (Dziuban e Shirkey, 1974; Pestana e Gageiro, 2008) e o Teste de Esfericidade de Bartlett indica a significância das correlações de uma matriz de dados, sendo que nesta dissertação apenas foi efetuado o teste KMO. Se os valores forem inferiores a 0,05, isto significa que existe a possibilidade de fatoração dos dados em função da rejeição da hipótese nula, ou seja, que a matriz de dados é parecida com a matriz identidade.

Tabela 12 – Interpretação dos valores do índice KMO

Valores do teste KMO	Interpretação do valor
1 – 0,9	Muito boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
<0,5	Inaceitável

Fonte: Pestana & Gageiro, 2008

Uma das técnicas utilizada neste estudo foi a rotação varimax. O método de rotação ortogonal varimax gera fatores que não estão correlacionados, os fatores ortogonais, interpretando *loadings*, minimizando o número de variáveis com elevados *loadings* num fator. Isto é, vai aumentar os *loadings* mais altos e diminuir os mais baixos, com o objetivo de eliminar os valores intermédios, fazendo com que os valores possam ser interpretados de uma forma mais clara (Pestana & Gageiro, 2008). Foram considerados significativos os *loadings* superiores a 0,5 por serem responsáveis por 25% da variância. Seguiu-se o teste de confiabilidade da estrutura fatorial, através do Alfa de Cronbach, permitindo verificar a consistência interna das variáveis que se pretende utilizar (Pestana e Gageiro, 2008).

Tabela 13 – Interpretação dos valores para o Alfa de Cronbach

Valor do Alfa de Cronbach	Interpretação
Maior que 0,9	Excelente
Maior que 0,8	Bom
Maior que 0,7	Aceitável
Maior que 0,6	Questionável
Maior que 0,5	Pobre
Menor que 0,5	Inaceitável

Fonte: (George & Mallery, 2003)

#### 4.4.3 Estrutura final das variáveis

Tabela 14 – Constituição final das variáveis

Variável	Itens	KMO	$\alpha$	% da variância explicada
<b>Inteligência Emocional</b>	-	0,908	-	77,974
Avaliação das emoções dos outros	IE5, IE6, IE7, IE8, IE9, IE10	-	0,930	-
Regulação e uso das emoções	IE11, IE12, IE13, IE14, IE15, IE16	-	0,912	-
Avaliação das próprias emoções	IE1, IE2, IE3, IE4	-	0,949	-
<b>Automotivação</b>	AM1, AM2, AM3, AM4	0,776	0,897	76,477
<b>Superação no trabalho</b>	ST1, ST2, ST3, ST4	0,800	0,879	75,086
<b>Criatividade</b>	-	0,904	-	73,701

Consciência da criatividade	C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8	-	0,942	-
Aplicação da criatividade	C9, C10, C11, C12, C13	-	0,900	-
<b>Comportamento ético</b>	CE1, CE2, CE3, CE4, CE5, CE6	0,899	0,946	79,132
<b>Sucesso individual</b>	SI1, SI2, SI3	0,779	0,956	92,082
<b>Sucesso de vendas</b>	SV1, SV2, SV3, SV4	0,762	0,925	87,033
<b>Comportamento de vendas adaptativo</b>	-	0,924	-	70,631
Abordagens de venda	CVA1, CVA2, CVA3, CVA4*, CVA5, CVA6, CVA7, CVA8, CV9, CVA10	-	0,942	-
Adaptação do comportamento	CVA11, CVA12, CVA13, CVA14, CVA15, CVA16	-	0,914	-
<b>Empatia e saber ouvir</b>	-	0,838	-	74,563
Sentir e tratamento	ESO1, ESO2, ESO3, ESO4, ESO5, ESO6*	-	0,893	-
Reação	ESO7*, ESO8*, ESO9, ESO10, ESO11	-	0,880	-
<b>Trabalho em equipa</b>	TE1, TE2*, TE3, TE4, TE5, TE6, TE7, TE8	0,891	0,904	65,638

\*os itens foram excluídos devido à sua baixa capacidade explicativa.

Os resultados de ambos os testes efetuados tiveram resultados satisfatórios para todas as variáveis em estudo. Relativamente ao índice KMO, todas as variáveis apresentam valores superiores a 0,70, considerando os valores satisfatórios de acordo com os valores apresentados acima. No que toca à constituição final das variáveis, através da análise fatorial exploratória, alguns itens foram extraídos por serem considerados de baixa capacidade explicativa.

Em relação à percentagem da variância explicada, todos os valores apresentados superam os 60%, sendo considerados significativos na explicação dos dados relevantes.

Também na constituição final das variáveis, através da análise fatorial exploratória, verificou a confiabilidade da estrutura fatorial por meio do Alfa de Cronbach. Os resultados

obtidos foram considerados favoráveis, uma vez que apresentam valores superiores a 0,70, nível mínimo aceitável (George e Mallery, 2003).

#### **4.4.4 Criação das variáveis**

Após finalizada a análise fatorial exploratória, procedeu-se à criação das novas variáveis a serem utilizadas neste estudo, criadas em função das variáveis finais e através da função "calcular variável" do software SPSS. Estas novas variáveis são o ponto de partida para a regressão linear múltipla.

#### **4.4.5 Teste-T de amostras independentes**

Depois das novas variáveis criadas, fizemos uma análise comparativa entre variáveis cuja relação poderia ser interessante para perceber o comportamento da mesma relativamente às variáveis em estudo. Isto é, o objetivo foi, de uma forma geral, conhecer o comportamento da amostra, por categoria, em relação a cada uma destas variáveis. Através do teste-t de amostras independentes, é possível avaliar as diferenças significativas das médias nas respostas por género, idade, estado civil, entre outras categorias do inquérito, no que diz respeito às respostas obtidas. As diferenças entre as médias das amostras foram consideradas como significativas para níveis de significância  $p < 0,05$ , rejeitando-se assim a hipótese nula, hipótese que indica que as médias são iguais.

#### **4.4.6 Regressão linear múltipla**

*“A análise de regressão é uma técnica estatística para investigar e modelar a relação entre variáveis, sendo uma das mais utilizadas na análise de dados”.* (Coelho-Barros et al., 2008:112). Resumindo, a regressão linear múltipla permite conhecer a percentagem da variância da variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes, assim como a contribuição relativa de cada uma das variáveis dependentes. (Pallant, 2005).

O primeiro passo para efetuar uma análise de regressão linear compreende a estimação dos coeficientes da regressão. Utilizou-se o método dos mínimos quadrados, método habitual, que consiste na minimização da soma dos quadrados dos resíduos. De seguida, efetuaram-se os testes dos coeficientes do modelo por meio dos coeficientes de Pearson (R) e Coeficientes de Determinação ( $R^2$ ). O coeficiente de Pearson, que se refere a uma medida de associação linear entre as variáveis, varia entre -1 e 1, indicando uma

relação negativa ou positiva, respetivamente. Para Cohen (1998) os valores compreendidos entre 0,10 e 0,29 podem ser considerados como pequenos, os valores compreendidos entre 0,30 e 0,49 podem ser considerados como médios e valores compreendidos entre 0,50 e 1 podem ser interpretados como grandes. Por sua vez, o coeficiente de determinação é o quadrado do coeficiente de Pearson e explica que percentagem da variação da variável dependente é determinada pelas variáveis independentes (Kennedy, 2008). Os valores de  $R^2$  variam entre 0 e 1 e quanto mais próximo de 1 melhor é o ajustamento do modelo.

Relativamente às significâncias das regressões, estas foram testadas por meio do teste F cujo objetivo é o de averiguar se existe uma relação linear entre a variável dependente e alguma das variáveis independentes. Ao rejeitar-se  $H_0$  assume-se que, no mínimo, uma das variáveis independentes contribuiu para o modelo. Esta hipótese foi rejeitada quando os níveis de significância se apresentaram, inferiores a 0,05 (Maroco, 2003).

O passo seguinte foi a seleção do modelo de regressão linear mais eficaz aplicado aos dados, tendo sido selecionadas as variáveis que iriam compor o modelo. Para tal foi selecionado o método *Step Wise* que consiste em iniciar o modelo com todas as variáveis e, posteriormente, remover gradualmente aquelas estatisticamente menos significativas, até que seja encontrado o modelo no qual todas as variáveis possuam significância. (Demuth et al., 2008).



## 5. Apresentação dos resultados

---

### 5.1 Introdução

Este capítulo é destinado à apresentação dos resultados obtidos através das análises estatísticas. Inicialmente são exibidas as análises descritivas das variáveis do estudo que permitem conhecer o comportamento da amostra face aos construtos estudados.

Posteriormente, efetua-se os testes de hipóteses levantadas de forma a concluir se os mesmos são, ou não, corroborados com os resultados e a literatura apresentadas, bem como a apresentação dos submodelos gráficos respetivos e as equações ajustadas para cada caso. Finaliza-se com o modelo concetual final e ajustado e uma breve conclusão acerca dos resultados explicitados.

### 5.2 Análise descritiva das variáveis

É possível conhecer o comportamento da amostra perante as variáveis em estudo através da análise descritiva das mesmas. O comportamento médio é conhecido através das médias das repostas apresentadas na tabela 31, situada abaixo. De seguida, proceder-se-á à discussão dos valores apresentados e das respetivas interpretações com base nas médias, não sendo assumido um comportamento padronizável uma vez que os valores são reais apenas para a amostra em questão.

Tabela 15 – Análise descritiva das variáveis

	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
<b>Inteligência Emocional (emoções dos outros)</b>	164	5,0884	1,24427
<b>Inteligência Emocional (regulação das emoções)</b>	164	5,5071	1,06652
<b>Inteligência Emocional (próprias emoções)</b>	164	4,9299	1,31548
<b>Automotivação</b>	164	5,6037	1,07713
<b>Superação no Trabalho</b>	164	5,4009	1,15668
<b>Criatividade (consciência da criatividade)</b>	164	5,4063	1,07657
<b>Criatividade (aplicação da criatividade)</b>	164	2,2549	1,40784

<b>Comportamento ético</b>	164	4,7100	1,44438
<b>Sucesso Individual</b>	164	4,8780	1,55474
<b>Sucesso de Vendas</b>	164	4,9939	0,98297
<b>Comportamento de vendas adaptativo (abordagens)</b>	164	5,4919	1,05316
<b>Comportamento de vendas adaptativo (adaptação)</b>	164	5,6321	,99838
<b>Empatia e saber ouvir (sentir e tratamento)</b>	164	5,6805	,95126
<b>Empatia e saber ouvir (Reação)</b>	164	5,2154	1,43846
<b>Trabalho em equipa</b>	164	5,6168	,97384

De seguida, serão apresentadas algumas e breves considerações de cada variável, no que diz respeito às médias das respostas obtidas na amostra utilizada nesta investigação.

**Inteligência emocional (emoções dos outros):** no que toca à capacidade de avaliar as emoções dos outros, a média é de 5,0884, o que significa que na visão dos inquiridos eles se sentem capazes de avaliar aquilo que os outros sentem em cada situação.

**Inteligência emocional (regulação das emoções):** os indivíduos sentem-se perfeitamente capazes de controlar as próprias emoções e o temperamento mesmo em situações distintas, com uma média de 5,5071 numa escala de 7.

**Inteligência emocional (próprias emoções):** os indivíduos demonstram que conseguem perceber bem as próprias emoções e compreender aquilo que sentem. Um facto curioso, cruzando as dimensões da IE, é que a capacidade de perceber as próprias emoções tem uma média inferior, embora que mínima, à capacidade de perceber as emoções dos outros. Isto pode acontecer pelo facto de, por vezes, ser mais fácil identificar os sentimentos dos outros quando lidamos diretamente com eles do que fazer uma própria introspeção.

**Automotivação:** os inquiridos sentem-se bastante motivados em relação ao cargo que exercem, mostrando que gostam de estar na empresa onde trabalham e que gostam do cargo que exercem. A média da variável apresentada é de 5,6037.

**Superação no trabalho:** na forma de ultrapassar barreiras e obstáculos diários no trabalho, a média é de 4,4009, valor que é perto da neutralidade. Isto demonstra que não existe uma grande confiança por parte dos vendedores de serem criativos na forma como lidam com as adversidades que podem surgir no seu quotidiano.

**Criatividade (consciência de criatividade):** em relação à autoconsciência da criatividade, a média é alta pelo que se compreende que a maioria dos inquiridos se revê como um vendedor com capacidades bastantes criativas.

**Criatividade (aplicação da criatividade):** relativamente à aplicação dessa mesma criatividade, a média encontra-se negativa. Isto significa que embora os vendedores se revêm como criativos, não aplicam na prática essas ideias. Isto pode acontecer por falta de autoconfiança ou pelo facto de as mesmas não serem aprovadas pela administração.

**Comportamento ético:** a escala desta variável foi efetuada de forma inversa, algo visível no Anexo 1, pelo que uma média mais baixa mostraria indivíduos com padrões de ética mais elevados. A média apresentada é de 4,7100, dentro do nível de neutralidade da escala, o que significa que a ética nos inquiridos não é algo bem definido e, possivelmente, é um ponto a ser melhorado nos mesmos enquanto vendedores.

**Sucesso individual:** as carreiras individuais não têm sido, aos olhos dos inquiridos, assim tão bem-sucedidas, com uma média de 4,8780. O valor é neutro, o que pressupõe que os indivíduos estarão conformados com a situação atual que possuem, algo que não os faz sentir um grande sucesso individual.

**Sucesso de vendas:** sendo que esta investigação envolve um estudo orientado para vendedores, seria de esperar que os mesmos fossem bem-sucedidos nesta variável. Contudo, a média apresentada é de 4,9939, que embora seja praticamente 5, valor que podemos considerar mediano, ainda se situa na neutralidade da escala.

**Comportamento de vendas adaptativo (abordagens):** os vendedores sentem que têm a capacidade de perceber quando os clientes necessitam de abordagens diferentes, possuindo um vasto leque de abordagens que se adequa a cada um em particular.

**Comportamento de vendas adaptativo (adaptação):** não tendo só as abordagens, os vendedores sentem-se capazes de as colocar em ação e adaptar o comportamento de vendas com cada tipo de cliente e com cada situação de venda que esteja a ocorrer, com uma média de 5,6321.

**Empatia e saber ouvir (sentir e tratamento):** os vendedores garantem que se sentem capazes de perceber além do que os outros dizem e até mesmo aquilo que não dizem, mas que mostram com alguma expressão corporal, algo crucial até para adaptação de comportamento.

**Empatia e saber ouvir (reação):** a média apresentada para a capacidade que os indivíduos têm de se colocar no papel do outro e de serem recetivos a novas ideias é de 5,2154, mostrando que, embora nada em demasia, têm efetivamente essa capacidade.

**Trabalho em equipa:** a variável apresenta uma média de 5,6168 o que mostra que os inquiridos se sentem capazes de trabalhar em grupo, conseguindo ter relações harmoniosas entre os colegas quando existe um objetivo comum.

### 5.3 Impacto das categorias sociodemográficas

Os valores da análise descritivas apresentados acima podem ser alterados se as separarmos por classificações sociodemográficas. De acordo com a classificação onde estão inseridos os indivíduos, bem como as repostas dos mesmos, as médias poderão sofrer alterações mediante o género, faixa etária, anos de trabalho, entre outras.

De seguida serão apresentadas as diferenças que são estatisticamente significativas, ou seja, com  $p < 0,05$ .

Tabela 16 – O impacto do género nas médias da análise descritiva

	Género	N	Média	Desvio Padrão	P
--	--------	---	-------	---------------	---

Automotivação	Masculino	33	5,7727	1,00849	0,147
	Feminino	131	5,5611	1,09329	
Superação no trabalho	Masculino	33	5,6439	1,10225	0,0835
	Feminino	131	5,3397	1,16605	
Comportamento ético	Masculino	33	4,9949	0,73891	<b>0,03</b>
	Feminino	131	4,6382	1,56704	
Sucesso Individual	Masculino	33	5,2222	1,19218	<b>0,0455</b>
	Feminino	131	4,7913	1,62583	
Sucesso de vendas	Masculino	33	4,9697	0,68681	0,4205
	Feminino	131	5,0000	1,04651	
Trabalho em Equipa	Masculino	33	5,6063	0,81642	0,469
	Feminino	131	5,6194	1,01242	
Criatividade (consciência de criatividade)	Masculino	33	5,6742	0,79791	<b>0,0265</b>
	Feminino	131	5,3387	1,12857	
Criatividade (aplicação da criatividade)	Masculino	33	2,0848	1,25900	0,202
	Feminino	131	2,2977	1,44422	
Comportamento de vendas adaptativo (abordagem)	Masculino	33	5,4074	0,85782	0,277
	Feminino	131	5,5131	1,09877	
Comportamento de vendas adaptativo (adaptação)	Masculino	33	5,3636	0,89603	<b>0,033</b>
	Feminino	131	5,6997	1,01451	
Empatia e saber ouvir (sentir e tratamento)	Masculino	33	5,3939	0,94800	<b>0,0285</b>
	Feminino	131	5,7527	0,94196	
Empatia e saber ouvir (reação)	Masculino	33	4,7879	1,75360	0,0545
	Feminino	131	5,3232	1,33394	
Inteligência Emocional (emoções dos outros)	Masculino	33	5,1465	0,95992	0,3605
	Feminino	131	5,0738	1,30894	
Inteligência Emocional (regulação de emoções)	Masculino	33	5,5606	1,08559	0,376
	Feminino	131	5,4936	1,06546	
Inteligência Emocional (próprias emoções)	Masculino	33	4,6591	1,17230	0,078
	Feminino	131	4,9981	1,34468	

Desta forma, as diferenças só se apresentaram significativas para as seguintes variáveis:

### **Comportamento ético**

Os homens declaram-se com um comportamento mais ético do que as mulheres, embora em ambos os géneros, na generalidade, a média é idêntica ainda que dentro da neutralidade. Isto pode ser causado pelo facto de as mulheres se regerem mais pela emoção e impulso e os homens pelo lado mais racional.

### **Sucesso individual**

No que toca ao sucesso individual, os homens sentem, ainda com uma diferença substancial, que conseguem ter mais sucesso na carreira do que as mulheres. Uma das razões que pode levar a que este registo seja feito é o facto de as mulheres serem mães nas fases mais decisivas da carreira, não esquecendo também que ainda vivemos numa sociedade que valoriza mais o homem para cargos importantes em detrimento da mulher.

### **Criatividade (consciência de criatividade)**

Na capacidade de perceber a criatividade individual, os homens mostram ter uma maior consciência da mesma. Este resultado pode ser motivado pelo facto de, comumente, as mulheres serem mais criativas do que os homens e, neste sentido, acabarem por desvalorizar a capacidade que possuem. O mesmo já não acontece no género masculino na medida em que acontece menos e, quando acontece, é-lhe atribuída outra importância.

### **Comportamento de vendas adaptativo**

As mulheres demonstram ter uma capacidade maior para adaptar o comportamento no momento da venda consoante o cliente com que lidam. Isto relembra mais uma vez a parte sentimental do sexo feminino que ajuda na criação de empatia com o outro.

### **Empatia e saber ouvir**

Tal como vimos na variável imediatamente anterior, o mais comum é as mulheres conseguirem ter mais facilidade na criação de laços empáticos nas relações com as outras pessoas. Isto é corroborado pelos resultados uma vez que as mulheres se consideram com uma capacidade superior à dos homens no que toca a perceber o que as pessoas não dizem e a colocar-se no papel do outro.

Tabela 17 – O impacto da idade nas médias da análise descritiva

	<b>Idade</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b><i>p</i></b>
<b>Automotivação</b>	De 20 a 30 anos	68	5,8640	1,00598	0,005

	Mais de 31 anos	83	5,4127	1,13591	
<b>Superação no trabalho</b>	De 20 a 30 anos	68	5,6066	1,10992	<b>0,025</b>
	Mais de 31 anos	83	5,2319	1,21336	
<b>Comportamento ético</b>	De 20 a 30 anos	68	4,9230	1,70214	0,078
	Mais de 31 anos	83	4,5723	1,20865	
<b>Sucesso Individual</b>	De 20 a 30 anos	68	4,9216	1,55509	0,3775
	Mais de 31 anos	83	4,8434	1,49011	
<b>Sucesso de vendas</b>	De 20 a 30 anos	68	5,0699	1,06841	0,1525
	Mais de 31 anos	83	4,8976	0,96670	
<b>Trabalho em Equipa</b>	De 20 a 30 anos	68	5,7585	0,84344	0,2155
	Mais de 31 anos	83	5,6403	0,99710	
<b>Criatividade (consciência de criatividade)</b>	De 20 a 30 anos	68	5,6452	0,91464	0,05
	Mais de 31 anos	83	5,1988	1,19147	
<b>Criatividade (aplicação da criatividade)</b>	De 20 a 30 anos	68	1,8912	1,20864	<b>0,008</b>
	Mais de 31 anos	83	2,3976	1,33453	
<b>Comportamento de vendas adaptativo (abordagem)</b>	De 20 a 30 anos	68	5,5572	1,16321	0,209
	Mais de 31 anos	83	5,4123	0,99177	
<b>Comportamento de vendas adaptativo (adaptação)</b>	De 20 a 30 anos	68	5,6176	1,02662	0,443
	Mais de 31 anos	83	5,5944	0,94467	
<b>Empatia e saber ouvir (sentir e tratamento)</b>	De 20 a 30 anos	68	5,6265	0,92262	0,3375
	Mais de 31 anos	83	5,6916	0,97945	
<b>Empatia e saber ouvir (reação)</b>	De 20 a 30 anos	68	4,9853	1,62733	<b>0,038</b>
	Mais de 31 anos	83	5,4137	1,22926	
<b>Inteligência Emocional (emoções dos outros)</b>	De 20 a 30 anos	68	5,3309	1,19024	<b>0,019</b>
	Mais de 31 anos	83	4,9157	1,23833	
<b>Inteligência Emocional (regulação de emoções)</b>	De 20 a 30 anos	68	5,5833	0,95743	0,287
	Mais de 31 anos	83	5,4880	1,12069	
<b>Inteligência Emocional (próprias emoções)</b>	De 20 a 30 anos	68	5,1618	1,24945	0,055
	Mais de 31 anos	83	4,8313	1,26762	

### **Superação no trabalho**

No que refere à idade, utilizou-se um *cutpoint* nos 31 anos e, como tal, verificou-se que os inquiridos com idades compreendidas entre os 20 e os 30 anos se acham com uma maior capacidade de superar os obstáculos que surgem no trabalho. Este resultado pode ser motivado pelo facto desses vendedores terem uma predisposição diferente para o trabalho uma vez que estarão numa fase mais inicial da sua carreira, sendo provavelmente a fase onde existe uma maior entrega e satisfação profissional.

### **Criatividade (aplicação da criatividade)**

Ambos os intervalos das idades compreendidas nesta variável apresentam valores negativos nas suas médias uma vez que se encontram abaixo de 4. Isto significa que nenhum dos grupos se sente com capacidade de aplicar as ideias criativas que eventualmente têm.

### **Empatia e saber ouvir (reação)**

Os inquiridos com idades superiores a 30 anos assumem-se, neste aspeto, com uma capacidade empática maior em relação aos indivíduos mais novos. O facto de terem um número maior de anos de experiência, o que acaba por lhes conferir outra sensibilidade, pode justificar este resultado.

### **Inteligência emocional (emoções dos outros)**

Ter em atenção o que os outros sentem e dar valor aos pormenores das atitudes dos colegas com quem se trabalha, é algo mais notório nos colaboradores mais recentes uma vez que o principal objetivo é agradar. Daí que os resultados mostrados nesta variável referente à idade confirmam que os inquiridos mais novos têm uma capacidade emocional maior neste aspeto.

Tabela 18 – O impacto do estado civil nas médias da análise descritiva

	<b>Estado Civil</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>p</b>
<b>Automotivação</b>	Solteiro	70	5,9250	0,96059	<b>0,005</b>
	Casados/Divorci	94	5,3644	1,10148	
<b>Superação no trabalho</b>	Solteiro	70	5,7143	1,02087	<b>0,01</b>
	Casados/Divorci	94	5,1676	1,20114	
<b>Comportamento ético</b>	Solteiro	70	4,9610	1,66569	0,33
	Casados/Divorci	94	4,5230	1,23097	
<b>Sucesso Individual</b>	Solteiro	70	5,0905	1,43672	<b>0,0625</b>
	Casados/Divorci	94	4,7199	1,62662	
<b>Sucesso de vendas</b>	Solteiro	70	5,1536	0,90218	<b>0,0335</b>
	Casados/Divorci	94	4,8750	1,02767	
<b>Trabalho em Equipa</b>	Solteiro	70	5,8736	0,78283	<b>0,001</b>

	Casados/Divorci	94	5,4255	1,05873	
<b>Criatividade (consciência de criatividade)</b>	Solteiro	70	5,7036	0,88085	<b>0,005</b>
	Casados/Divorci	94	5,1848	1,15742	
<b>Criatividade (aplicação da criatividade)</b>	Solteiro	70	1,9686	1,29375	<b>0,011</b>
	Casados/Divorci	94	2,4681	1,45751	
<b>Comportamento de vendas adaptativo (abordagem)</b>	Solteiro	70	5,6937	0,99802	<b>0,016</b>
	Casados/Divorci	94	5,3416	1,07309	
<b>Comportamento de vendas adaptativo (adaptação)</b>	Solteiro	70	5,7071	0,93442	0,2
	Casados/Divorci	94	5,5762	1,04489	
<b>Empatia e saber ouvir (sentir e tratamento)</b>	Solteiro	70	5,6743	0,94189	0,4715
	Casados/Divorci	94	5,6851	0,96319	
<b>Empatia e saber ouvir (reação)</b>	Solteiro	70	5,1286	1,51779	0,256
	Casados/Divorci	94	5,2801	1,38114	
<b>Inteligência Emocional (emoções dos outros)</b>	Solteiro	70	5,4190	1,11776	<b>0,0015</b>
	Casados/Divorci	94	4,8422	1,28179	
<b>Inteligência Emocional (regulação de emoções)</b>	Solteiro	70	5,6571	0,91678	0,054
	Casados/Divorci	94	5,3954	1,15780	
<b>Inteligência Emocional (próprias emoções)</b>	Solteiro	70	5,1429	1,31020	<b>0,037</b>
	Casados/Divorci	94	4,7713	1,30377	

### **Automotivação**

Também no estado civil se utilizou um *cutpoint* nos solteiros e agrupou-se os restantes elementos no grupo dos casados/divorciados. Observa-se que os inquiridos solteiros se assumem como vendedores mais motivados do que os casados/divorciados, algo que se pode justificar pelo facto de poderem ter mais tempo disponível para dedicar ao trabalho.

### **Superação no trabalho**

Também os solteiros demonstram uma predisposição maior em ultrapassar as adversidades do período laboral em relação aos casados/divorciados, ainda com uma diferença de seis décimas entre os dois grupos.

### **Sucesso individual**

Quem revela sentir mais sucesso individual na carreira são, mais uma vez, os inquiridos solteiros. O facto de, como foi referido anteriormente, poderem eventualmente

ter mais tempo disponível, pode fazer com que se dediquem mais à empresa e ao trabalho que efetuam e, conseqüentemente, obter melhores resultados.

### **Sucesso de vendas**

Uma vez que obtêm melhores resultados e sentem que têm um maior sucesso individual, os solteiros conseguirão mais facilmente obter um sucesso maior nas vendas, algo que é confirmado pelo resultado da média.

### **Trabalho em equipa**

Com uma diferença relativamente baixa, os casados/divorciados afirmam ter uma capacidade mais baixa para trabalhar em equipa em relação aos solteiros.

### **Criatividade (consciência de criatividade)**

Quem afirma ter uma maior consciência da própria capacidade criativa são os respondentes solteiros em relação aos casados/divorciados, uma vez que provavelmente passam mais tempo a pensar nos problemas a ultrapassar.

### **Criatividade (aplicação da criatividade)**

Ambos com médias negativas, nem os solteiros nem os casados/divorciados se sentem capazes de colocar em prática as ideias que surgem. Ainda assim, dentro dos valores abaixo da neutralidade, os casados/divorciados apresentam uma média maior.

### **Comportamento adaptativo de vendas (abordagem)**

Ainda que com pouca diferença entre eles, os solteiros mostram uma capacidade de venda adaptativa maior que os casados/divorciados, no sentido em que conseguem ter um conjunto de abordagens diferentes a utilizar.

### **Inteligência emocional (emoções dos outros)**

Os vendedores solteiros demonstram ter uma preocupação maior por aquilo que os outros sentem relativamente aos vendedores casados/divorciados.

### **Inteligência emocional (próprias emoções)**

O mesmo acontece quando se refere à capacidade de perceber as próprias emoções consoante os diferentes momentos, os solteiros assumem ter uma maior capacidade nessa área.

Tabela 19 – O impacto da percentagem variável do rendimento nas médias da análise descritiva

	<b>Estado Civil</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>P</b>
<b>Automotivação</b>	0% -50%	63	5,6230	1,05482	0,432
	50% - 100%	99	5,5934	1,09241	
<b>Superação no trabalho</b>	0% -50%	63	5,5238	1,09684	0,1485
	50% - 100%	99	5,3333	1,17911	
<b>Comportamento ético</b>	0% -50%	63	4,9127	1,02647	0,076
	50% - 100%	99	4,6121	1,63157	
<b>Sucesso Individual</b>	0% -50%	63	5,2804	1,29128	<b>0,0055</b>
	50% - 100%	99	4,6936	1,60263	
<b>Sucesso de vendas</b>	0% -50%	63	5,0556	0,87695	0,25
	50% - 100%	99	4,9520	1,05262	
<b>Trabalho em Equipa</b>	0% -50%	63	5,6961	0,92600	0,172
	50% - 100%	99	5,5499	1,00310	
<b>Criatividade (consciência de criatividade)</b>	0% -50%	63	5,4365	0,95590	0,3735
	50% - 100%	99	5,3826	1,14965	
<b>Criatividade (aplicação da criatividade)</b>	0% -50%	63	2,3556	1,48864	0,2385
	50% - 100%	99	2,1899	1,36348	
<b>Comportamento de vendas adaptativo (abordagem)</b>	0% -50%	63	5,5203	0,93811	0,3955
	50% - 100%	99	5,4770	1,11826	
<b>Comportamento de vendas adaptativo (adaptação)</b>	0% -50%	63	5,6058	1,04268	0,4425
	50% - 100%	99	5,6296	0,97344	
<b>Empatia e saber ouvir (sentir e tratamento)</b>	0% -50%	63	5,6762	1,00799	0,481
	50% - 100%	99	5,6687	0,91881	
<b>Empatia e saber ouvir (reação)</b>	0% -50%	63	5,3333	1,44679	0,247
	50% - 100%	99	5,1751	1,40645	
<b>Inteligência Emocional (emoções dos outros)</b>	0% -50%	63	5,1270	1,15459	0,3705
	50% - 100%	99	5,0623	1,29769	
<b>Inteligência Emocional (regulação de emoções)</b>	0% -50%	63	5,7011	1,04219	<b>0,0315</b>
	50% - 100%	99	5,3822	1,07598	
<b>Inteligência Emocional (próprias emoções)</b>	0% -50%	63	4,9563	1,22189	0,4195
	50% - 100%	99	4,9141	1,38098	

### Sucesso individual

O *cutpoint* utilizado na percentagem variável do rendimento foi os 50%. Desta forma, no que respeita o sucesso individual, os vendedores cujo rendimento varia entre os 0% e os 50% sentem que têm um maior sucesso do que os restantes. Ressalva-se que este resultado é um pouco fora do que se esperaria pois supor-se-ia que os vendedores com maiores variações percentuais no salário sentiriam um maior sucesso individual.

### Inteligência emocional (regulação das emoções)

Os respondentes que veem o seu rendimento variar numa escala de 0%-50% demonstram uma capacidade de regular as próprias emoções maior do que os vendedores cuja variação é maior.

Tabela 20 – O impacto do número de anos de trabalho nas médias da análise descritiva

	Número de anos	N	Média	Desvio Padrão	<i>p</i>
<b>Automotivação</b>	0 a 20	45	5,9667	0,88805	<b>0,0015</b>
	Mais de 20	119	5,4664	1,11325	
<b>Superação no trabalho</b>	0 a 20	45	5,7444	1,01479	0,065
	Mais de 20	119	5,2710	1,18410	
<b>Comportamento ético</b>	0 a 20	45	4,6741	1,11462	0,411
	Mais de 20	119	4,7235	1,55497	
<b>Sucesso Individual</b>	0 a 20	45	5,0074	1,54477	0,2565
	Mais de 20	119	4,8291	1,56219	
<b>Sucesso de vendas</b>	0 a 20	45	5,2278	0,87876	<b>0,0235</b>
	Mais de 20	119	4,9055	1,00896	
<b>Trabalho em Equipa</b>	0 a 20	45	5,8605	0,77228	<b>0,013</b>
	Mais de 20	119	5,5246	1,02782	
<b>Criatividade (consciência de criatividade)</b>	0 a 20	45	5,7917	0,81446	<b>0,0005</b>
	Mais de 20	119	5,2605	1,12941	
<b>Criatividade (aplicação da criatividade)</b>	0 a 20	45	1,6889	0,81971	<b>0</b>
	Mais de 20	119	2,4689	1,52281	
<b>Comportamento de vendas adaptativo (abordagem)</b>	0 a 20	45	5,7481	0,93516	<b>0,021</b>
	Mais de 20	119	5,3950	1,08237	
<b>Comportamento de vendas adaptativo (adaptação)</b>	0 a 20	45	5,8074	0,79690	0,059
	Mais de 20	119	5,5658	1,06015	
<b>Empatia e saber ouvir (sentir e tratamento)</b>	0 a 20	45	5,6444	0,81897	0,373
	Mais de 20	119	5,6941	0,99960	

<b>Empatia e saber ouvir (reação)</b>	0 a 20	45	4,9778	1,67935	0,122
	Mais de 20	119	5,3053	1,33304	
<b>Inteligência Emocional (emoções dos outros)</b>	0 a 20	45	5,4741	1,14920	<b>0,006</b>
	Mais de 20	119	4,9426	1,25220	
<b>Inteligência Emocional (regulação de emoções)</b>	0 a 20	45	5,6815	0,86517	0,0745
	Mais de 20	119	5,4412	1,12968	
<b>Inteligência Emocional (próprias emoções)</b>	0 a 20	45	5,3611	1,23463	<b>0,004</b>
	Mais de 20	119	4,7668	1,31312	

### **Automotivação**

Os vendedores que trabalham há menos tempo nas organizações demonstram-se mais motivados do que os mais antigos. É perfeitamente normal este facto acontecer porque nos primeiros anos de trabalho é quando existe uma maior entrega e motivação para com a empresa.

### **Sucesso de vendas**

São os inquiridos pertencentes ao intervalo de 0 a 20 anos de trabalho que declaram ter um maior sucesso na prática das vendas, ainda que a diferença entre eles seja pouco significativa.

### **Trabalho em equipa**

Trabalhar em equipa exige alguma capacidade de adaptação para que seja possível existir um ambiente harmonioso. É normal, como afirmam os resultados, que os respondentes com menos anos de trabalho se sujeitem a maiores adaptações do que os vendedores com mais anos de casa, pelo simples facto de terem o objetivo de contentar.

### **Criatividade (consciência de criatividade)**

Em relação à criatividade, os vendedores mais novos dizem-se com uma maior capacidade para tal do que os mais velhos. Também porque enquanto vendedores mais recentes, acabam por estar mais atentos aos problemas e a querer solucioná-los de uma forma mais rápida.

### **Criatividade (aplicação da criatividade)**

Volta a ser negativa a média de ambos os grupos no que toca à aplicação das ideias criativas. Os inquiridos deste estudo, embora se revejam como pessoas criativas, encontram no seu dia a dia dificuldades em colocar em prática essas mesmas ideias.

### **Comportamento de venda adaptativo (abordagem)**

Ter vários tipos de abordagem para colocar em prática aquando o acontecimento da venda torna-se essencial para um vendedor ter sucesso. Neste aspeto, os vendedores que trabalham entre os 0 e os 20 anos assumem-se com uma capacidade adaptativa maior.

### **Inteligência emocional (emoções dos outros)**

É mais uma vez que os inquiridos com menos anos de experiência mostram que sentem uma aptidão maior para compreender e atentar as emoções dos outros. Pelo mesmo motivo referido anteriormente, motivados pelo instinto de agradar estes estão atentos a pormenores que os mais experientes acabam por deixar de dar tanta importância.

### **Inteligência emocional (próprias emoções)**

Também na preocupação de perceber e controlar aquilo que o próprio vendedor sente, os respondentes com menos tempo de trabalho sentem que conseguem ter uma maior capacidade e preocupação em identificar aquilo que sentem de forma a conseguir controlá-los.

## **5.4 Teste de hipóteses**

Neste tópico efetua-se a apresentação dos resultados obtidos através das regressões lineares múltiplas pelo método *stepwise*, de forma a perceber se existe, ou não, uma corroboração das hipóteses apresentadas anteriormente.

Relembrando o modelo concetual com hipóteses apresentado na Figura 2, as mesmas foram testadas e os resultados dessas regressões lineares múltiplas são apresentadas na tabela abaixo. O resultado de cada hipótese será apresentado no seu respetivo submodelo associado.

Tabela 21 – Resultados obtidos pelas regressões lineares múltiplas (OLS)

	AM	ST	C (consciência)	C (aplicação)	CE	SI	SV	CVA (abordagem)	CVA (adaptação)	ESO (sentir e tratamento)	ESO (reação)	TE
IE (emoções dos outros)	0,336	0,421	0,4471	n.s.	n.s.	n.s.	0,145	0,430	0,299	0,257	0,199	0,343
IE (regulação)	0,485	0,394	0,291	n.s.	0,404	0,147	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,181
IE (próprias emoções)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,296
AM	-	-	-	-	-	n.s.	n.s.	-	-	-	-	-
ST	-	-	-	-	-	n.s.	n.s.	-	-	-	-	-
C (consciência)	-	-	-	-	-	n.s.	n.s.	-	-	-	-	-
C (aplicação)	-	-	-	-	-	n.s.	n.s.	-	-	-	-	-
CE	-	-	-	-	-	0,473	n.s.	-	-	-	-	-
SV	-	-	-	-	-	n.s.	-	-	-	-	-	-
CVA (abordagem)	-	-	-	-	-	0,216	0,634	-	-	-	-	-
CVA (adaptação)	-	-	-	-	-	n.s.	0,05	-	-	-	-	-
ESO (sentir e trat)	-	-	-	-	-	-0,190	n.s.	-	-	-	-	-
ESO (reação)	-	-	-	-	-	0,227	n.s.	-	-	-	-	-
TE	-	-	-	-	-	n.s.	0,142	-	-	-	-	-
$R^2$	0,535	0,522	0,433	-	0,163	0,491	0,641	0,185	0,191	0,225	0,148	0,493
Constante	0,1426	1,057	1,823	-	1,699	0,034	0,172	3,64	3,431	3,318	2,303	2,26

A significância associada ao teste F na análise da variância (ANOVA) só considerou valores com p inferiores a 0,05, permitindo que se rejeite a hipótese nula para todos os modelos de regressão, ajustando-se os modelos aos dados.

As equações que simbolizam os modelos ajustados encontram-se explicitadas no quadro seguinte:

Tabela 22 – Expressões representativas do modelo ajustado

<b>AM = 1,426 + 0,336 IE (emoções dos outros) + 0,485 IE (regulação) + ε</b>
<b>SP = 1,057 + 0,421 IE (emoções dos outros) + 0,394 IE (regulação) + ε</b>
<b>C (consciência) = 1,823 + 0,447 IE (emoções dos outros) + 0,291 IE (regulação) + ε</b>
<b>CE = 1,699 + 0,404 IE (regulação) + ε</b>
<b>CVA (abordagem) = 3,64 + 0,430 IE (emoções dos outros) + ε</b>

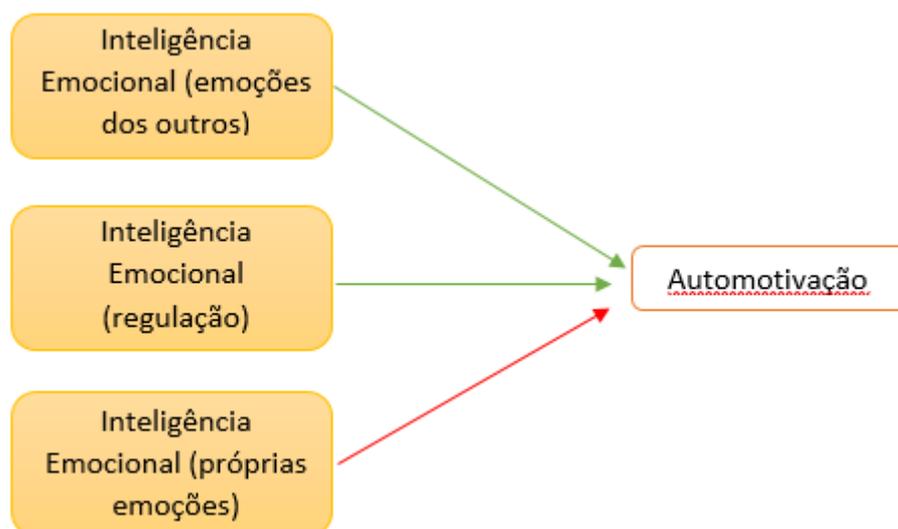
$CVA \text{ (adaptação)} = 3,431 + 0,299 \text{ IE (emoções dos outros)} + 0,190 \text{ IE (regulação)} + \epsilon$
$ESO \text{ (sentir e tratamento)} = 3,318 + 0,25 \text{ IE (emoções dos outros)} + 0,277 \text{ IE (regulação)} + \epsilon$
$ESO \text{ (reação)} = 2,303 + 0,199 \text{ IE (emoções dos outros)} + 0,235 \text{ IE (regulação)} + \epsilon$
$TE = 2,26 + 0,343 \text{ IE (emoções dos outros)} + 0,181 \text{ IE (regulação)} + 0,296 \text{ (próprias emoções)} + \epsilon$
$SI = 0,034 + 0,147 \text{ IE (regulação)} + 0,473 \text{ CE} - 0,190 \text{ ESO (sentir e tratamento)} + 0,227 \text{ ESO (reação)} + 0,216 \text{ CVA (abordagem)} + \epsilon$
$SV = 0,172 + 0,145 \text{ IE (emoções dos outros)} + 0,118 \text{ C (aplicação)} + 0,142 \text{ TE} + 0,634 \text{ CVA (abordagem)} + 0,05 \text{ CVA (adaptação)} + \epsilon$

Com base nos dados apresentados na tabela OLS e nas expressões ajustadas apresentadas acima, as considerações de seguida apresentadas tornam-se pertinentes:

#### 5.4.1 Automotivação e Inteligência emocional

O modelo explicativo da automotivação possui um coeficiente de determinação ( $R^2$ ) de 0,535 o que mostra que 53,5% da variância é explicada pela IE (emoções dos outros) e pela IE (regulação). É de referir que as restantes variáveis não apresentaram significância na explicação da variável dependente. De seguida apresenta-se o submodelo associado onde as setas verdes demonstram corroboração e as setas vermelhas não corroboração.

Figura 11 – Submodelo ajustado da AM



**H1: A Inteligência emocional tem uma influência positiva na Automotivação.**

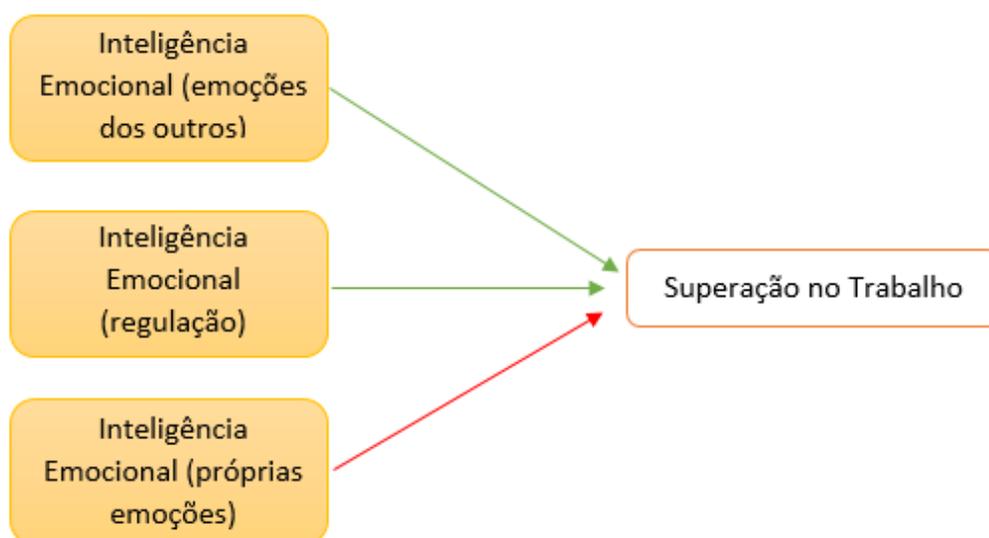
A Inteligência emocional é, nesta investigação uma variável com três dimensões onde nem todas apresentam relevância estatística de forma a explicar o submodelo. A variável IE (emoções dos outros) e a variável IE (regulação) demonstram significância, contudo o mesmo já não acontece com a terceira dimensão, a IE (próprias emoções).

Relembrando a literatura acima exposta, a inteligência emocional dos trabalhadores influencia a automotivação dos mesmos (Wong e Law, 2002) e, de acordo com estes resultados, corrobora-se a hipótese estabelecida. No entanto, esta corroboração é feita parcialmente uma vez que para a mostra estudada a variável AM possui uma capacidade explicativa apenas em relação a duas das variáveis da IE. Podemos dizer que com o aumento de uma unidade na escala da IE (emoções dos outros), a automotivação aumenta, em média, 0,336 e quando a IE (regulação) aumenta uma unidade, a automotivação aumenta, em média, 0,485.

#### 5.4.2 Superação no trabalho e Inteligência emocional

Relativamente à superação no trabalho, o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) do modelo explicativo é de 0,522, representando que a variância é explicada em 52,2% pela IE (emoções dos outros) e pela IE (regulação). As restantes variáveis não apresentaram significância na explicação da variável dependente.

Figura 12 – Submodelo ajustado da ST



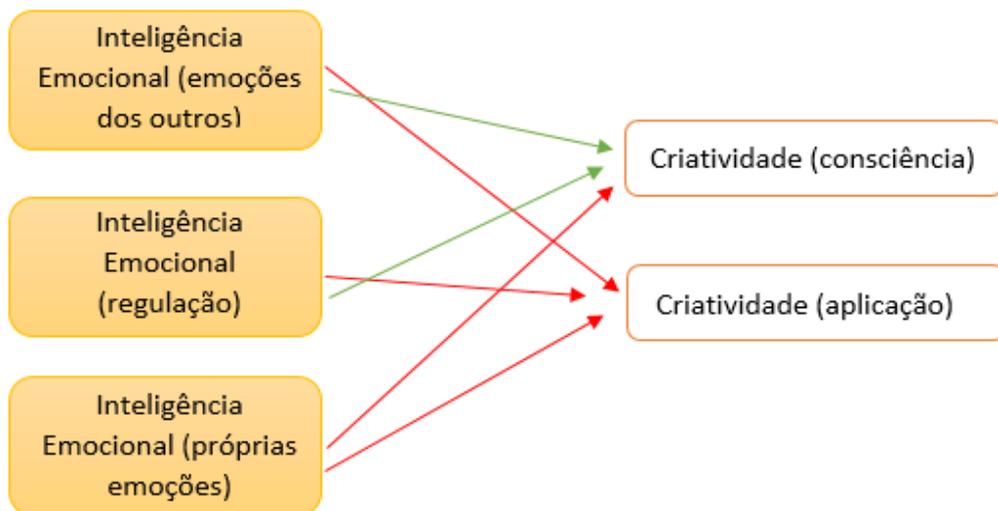
**H2: A Inteligência emocional tem uma influência positiva na Superação do trabalho.**

No caso da superação no trabalho, a dimensão IE (emoções dos outros) e IE (regulação) também apresentaram relevância estatística na explicação do modelo, ao contrário da IE (próprias emoções). De acordo com a nossa literatura, embora seja uma relação pouco estudada até então, a inteligência emocional influencia a superação no trabalho e corrobora com a nossa hipótese, ainda que parcialmente. Quando existe o aumento de uma unidade na escala da IE (emoções dos outros), a superação no trabalho aumenta, em média, 0,421 e, no caso da IE (regulação) aumenta, em média, 0,394.

### 5.4.3 Criatividade e Inteligência emocional

Relativamente à Criatividade, esta variável é composta por duas dimensões ainda que a Criatividade (aplicação) não tenha qualquer significância estatística nesta amostra. Deste modo, concentramo-nos apenas na Criatividade (consciência) cujo coeficiente de determinação ( $R^2$ ) do modelo explicativo é de 0,433. Isto mostra que a variância da C (consciência) é explicada em 43,3% pela IE (emoções dos outros) e pela IE (regulação), sendo que as restantes variáveis não apresentaram significância na explicação da mesma.

Figura 13 – Submodelo ajustado da Criatividade



### H3: A Inteligência emocional tem uma influência positiva na Criatividade

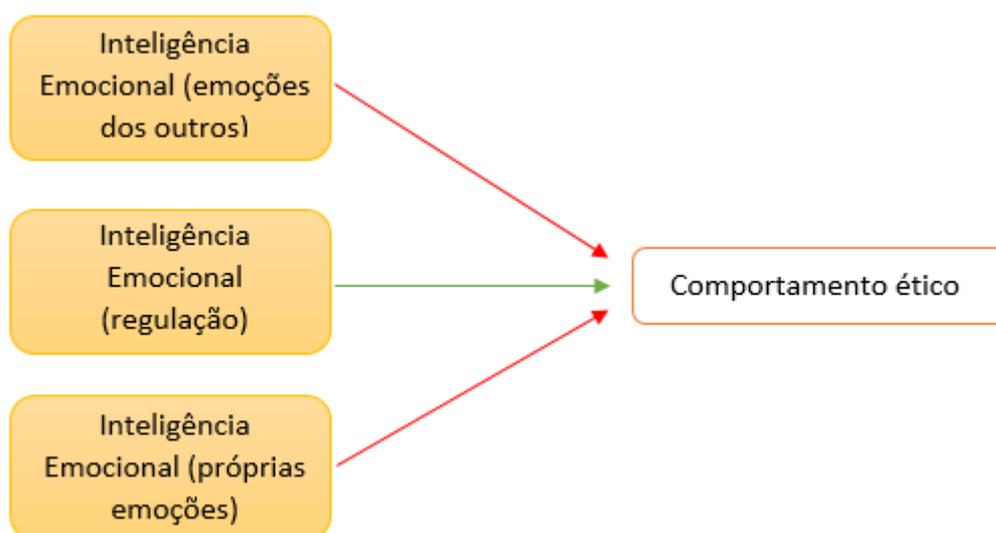
No caso da Criatividade (consciência), a dimensão IE (emoções dos outros) e IE (regulação) apresentaram relevância estatística na explicação do modelo, ao contrário da

IE (próprias emoções). Já na Criatividade (aplicação) nenhuma das dimensões da IE apresentou qualquer significância estatística na explicação da variável dependente. A nossa hipótese é parcialmente corroborada, de acordo com o estudo de Carmeli, Mckay e Kaufman (2013), que mostra que a inteligência emocional impulsiona a criatividade. Os valores demonstram que quando existe o aumento de uma unidade na escala da IE (emoções dos outros), a C (consciência) aumenta, em média, 0,447 e, no caso da IE (regulação) aumenta, em média, 0,291.

#### 5.4.4 Comportamento ético e Inteligência emocional

O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) do modelo explicativo do comportamento ético é de 0,163. Isto mostra que 16,3% da variância é explicada apenas pela IE (regulação), realçando que nem as restantes dimensões da IE nem as restantes variáveis não apresentaram significância na explicação da variável explicada.

Figura 14 – Submodelo ajustado do CE



#### H4: A Inteligência emocional tem uma influência positiva no Comportamento ético

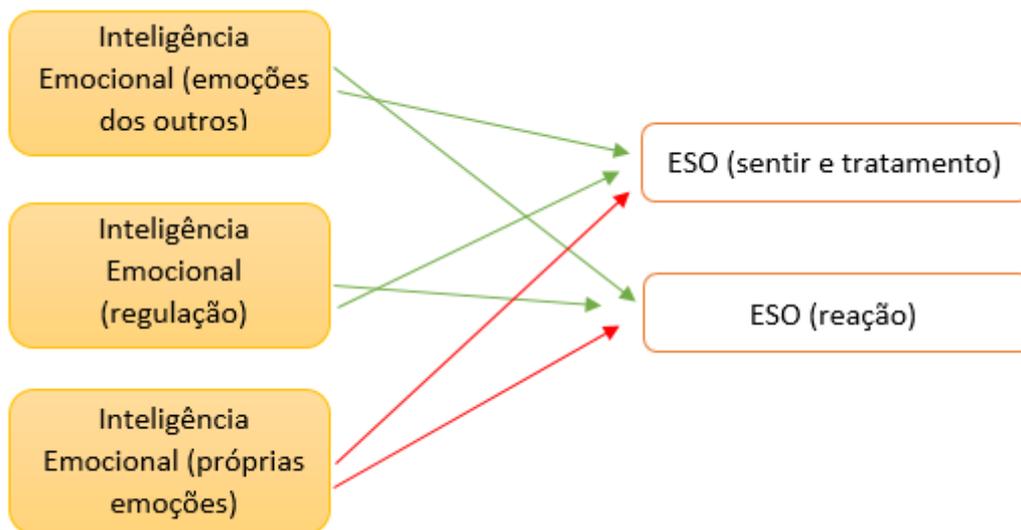
Ainda que apenas uma dimensão da inteligência emocional, a IE (regulação), tenha apresentado relevância estatística na explicação do modelo, podemos afirmar que a nossa hipótese é parcialmente corroborada. Também a literatura de Fu (2013) que afirma existir uma forte e positiva relação no impacto da inteligência emocional no comportamento ético, corrobora com a mesma ainda que, na amostra estudada, não se apresente assim

tão forte. Acontece que quando a IE (regulação) aumenta uma unidade, o CE aumenta, em média, 0,404.

#### 5.4.5 Empatia e saber ouvir e Inteligência emocional

Relativamente à empatia e saber ouvir, esta é uma variável que possui duas dimensões, a ESO (sentir e tratamento) e a ESO (reação). Ambas apresentaram valores de significância estatística apenas para as dimensões da IE (emoções dos outros) e IE (regulação). O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) do modelo explicativo da ESO (sentir e tratamento) é de 0,225 e do modelo explicativo ESO (reação) é de 0,148. Isto mostra que 22,5 % da variância da ESO (sentir e tratamento) é explicada pelas IE (emoções dos outros) e IE (regulação) e, no caso da ESO (reação), as mesmas dimensões explicam 14,8% da variância.

Figura 15 – Submodelo ajustado da ESO



#### H5: A Inteligência emocional tem uma influência positiva na Empatia e saber ouvir

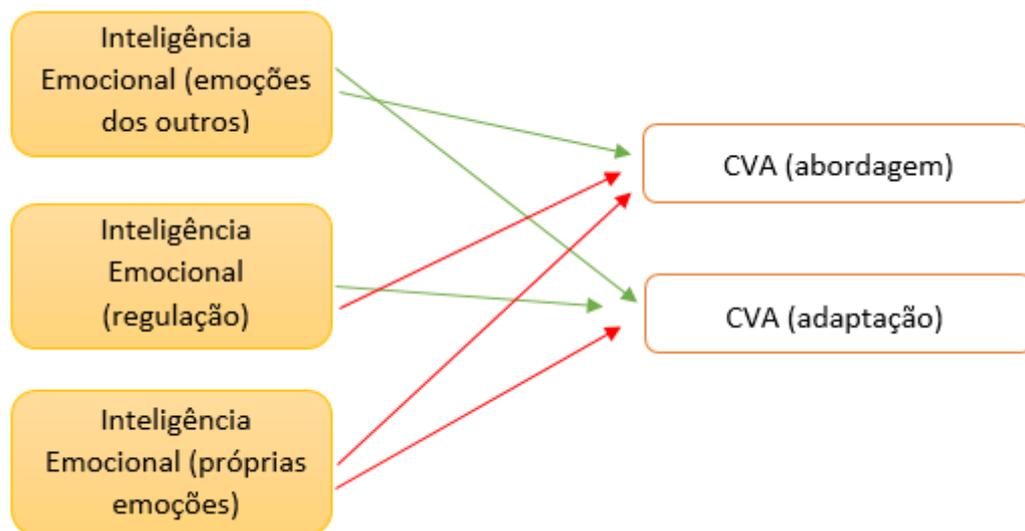
Ambas as dimensões da ESO apresentam significância estatística para explicar o modelo, ainda que apenas com relação com a IE (sentimentos dos outros) e a IE (regulação). Isto leva-nos a poder afirmar, e também de acordo com a literatura de Goleman (1997), que a nossa hipótese é parcialmente corroborada. De acordo com os dados apresentados na tabela acima, para a ESO (sentir e tratamento), quando a IE (sentimentos dos outros) aumenta uma unidade, a ESO (sentir e tratamento) aumenta, em média, 0,257 e quando a

IE (regulação) aumenta uma unidade, a ESO (sentir e tratamento) aumenta 0,277. O mesmo acontece com a outra dimensão, que mostra que quando a IE (sentimentos dos outros) e a IE (reação) aumenta uma unidade, a ESO (reação) aumenta, em média, 0,199 e 0,235, respectivamente.

#### 5.4.6 Comportamento de vendas adaptativo e Inteligência emocional

A variável comportamento de vendas adaptativo é, também, composta por duas dimensões: o CVA (abordagem) e CVA (adaptação). O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) do modelo explicativo do CVA (abordagem) é de 0,185%, mostrando que a variância do mesmo é explicada apenas 18,5% e somente pela IE (emoções dos outros). No CVA (adaptação), o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) é de 0,191, o que significa que a variância é explicada em 19,1% pela IE (emoções dos outros) e pela IE (regulação), sendo que mais nenhuma variável apresentou significância na explicação destas dimensões.

Figura 16 – Submodelo ajustado do CVA



#### H6: A Inteligência emocional tem uma influência positiva no Comportamento de vendas adaptativo

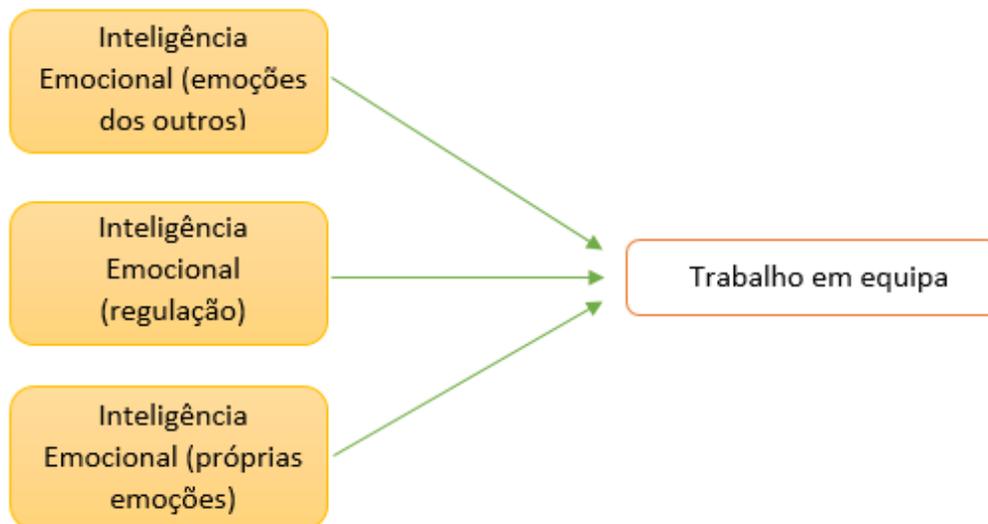
Embora a dimensão do CVA (abordagem) seja apenas explicada por uma dimensão da inteligência emocional e o CVA(adaptação) por duas dimensões, podemos dizer que, de acordo com os resultados e com a literatura de Tomer (2003), autor que defende que, para satisfazer as necessidades dos clientes durante a interação da venda, os vendedores são

obrigados a usar a capacidade emocional, o comportamento de vendas adaptativo influencia a inteligência emocional pelo que a nossa hipótese é corroborada parcialmente. Quando a IE (sentimentos dos outros) aumenta uma unidade, o CVA (abordagem) aumenta, em média, 0,430 e, quando a IE (sentimentos dos outros) e a IE (regulação) aumentam uma unidade, o CVA (regulação) aumenta 0,299 e 0,190, respetivamente.

#### 5.4.7 Trabalho em equipa e Inteligência emocional

O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) do modelo explicativo do trabalho em equipa é de 0,493, o que significa que 49,3% da variância do trabalho em equipa são explicadas pelas três dimensões da inteligência emocional, a IE (emoções dos outros), a IE (regulação) e a IE (próprias emoções) em 49,3%. As restantes variáveis não apresentaram significância estatística revelante na explicação da variável dependente.

Figura 17 – Submodelo ajustado do TE



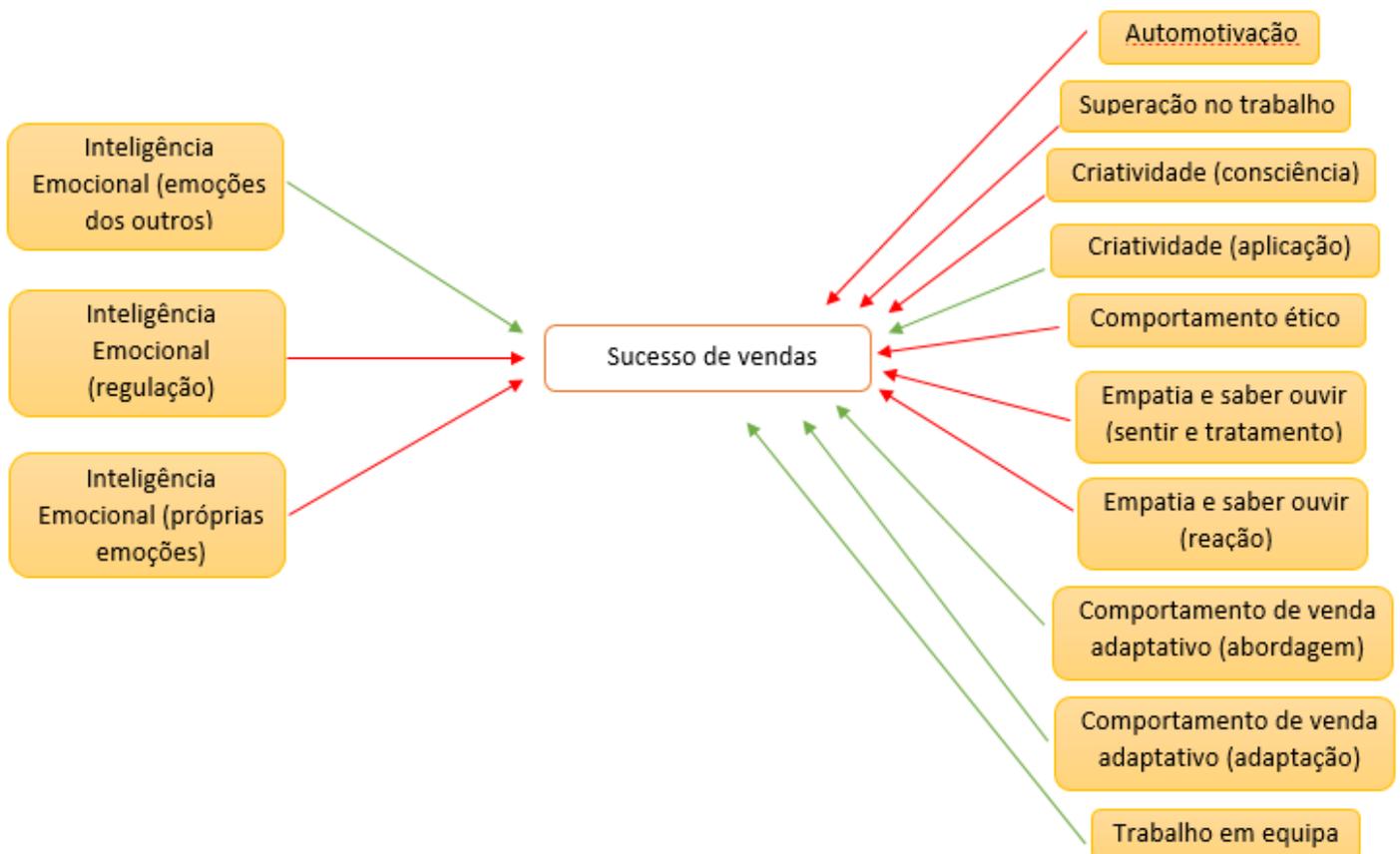
#### H7: A Inteligência emocional tem uma influência positiva no Trabalho em equipa

Todas as variáveis da inteligência emocional, a IE (emoções dos outros), a IE (regulação) e a IE (próprias emoções) apresentaram significância estatística para explicar a relação com o trabalho em equipa. Relembrando a literatura acima exposta onde Luca & Terricone (2001) defendem que as equipas que ignoram as relações interpessoais positivas têm propensão a ter menos sucesso, podemos afirmar que a inteligência emocional tem influência sobre o trabalho em equipa e corrobora a nossa hipótese. Quando a IE

(sentimentos dos outros), a IE (regulação) e a IE (próprias emoções) aumentam uma unidade, o trabalho em equipa aumenta, em média e respetivamente, 0,343, 0,181 e 0,296.

#### 5.4.8 Sucesso de vendas

Figura 18 – Submodelo ajustado do SV



O modelo explicativo do sucesso de vendas tem um coeficiente de determinação ( $R^2$ ) de 0,641, mostrando que a variância do mesmo modelo é explicada em 64,1% pela inteligência emocional (emoções dos outros), pelo comportamento ético, pela empatia e saber ouvir (reação) e pelo comportamento de venda adaptativo (abordagem), sendo que mais nenhuma outra variável apresentou significância estatística revelante para a explicação da variável.

Desta forma, a partir deste submodelo podemos testar as seguintes hipóteses:

**H8: A Inteligência emocional tem uma influência positiva no Sucesso de vendas**

Apenas uma variável da inteligência emocional, a IE (emoções dos outros), apresenta significância estatística no sucesso de vendas. De acordo com a literatura de Goldman (1997) acima descrita, o sucesso de vendas influencia a inteligência emocional e corrobora parcialmente a hipótese. Quando a IE (sentimentos dos outros) aumenta uma unidade, o sucesso de vendas aumenta, em média, 0,145.

#### **H10: A Automotivação tem uma influência positiva no Sucesso de vendas**

A automotivação não apresentou qualquer significância estatística na variação do sucesso de vendas. Podemos concluir que a relação entre estas variáveis é excluída do modelo final desta investigação e a hipótese não é corroborada. Isto significa que a literatura apresentada por Churchill *et al.* (1985) não está de acordo com os resultados obtidos para esta amostra.

#### **H11: A Superação no trabalho tem uma influência positiva no Sucesso de vendas**

A superação no trabalho também não apresentou relevância estatística na explicação do submodelo. A relação entre estas variáveis é igualmente excluída do modelo final e a hipótese não é corroborada. A literatura de Ayala & Manzano (2016) que defende que a superação é um fator crítico para os empresários mais bem-sucedidos não vai de encontro com os resultados obtidos para a amostra em estudo.

#### **H12: A Criatividade tem uma influência positiva no Sucesso de vendas**

Apenas uma das dimensões da criatividade apresentou, na amostra estudada, relevância na explicação do submodelo, a Criatividade (aplicação). Embora alguns estudos, como demonstrado na literatura exposta acima, haviam considerado não existir uma relação significativa entre a criatividade e as vendas, como Van Dyne, Jehn & Cummings (2002) e Suh, Bae, Zhao, Kim & Arnold (2010), outros autores como Gong, Huang & Farh (2009) e Wang & Netemeyer (2004) encontraram uma relação positiva entre ambas. Desta forma, podemos assumir que os resultados e a literatura corroboram parcialmente com a nossa hipótese.

#### **H13: O Comportamento ético tem uma influência positiva no Sucesso de vendas**

O comportamento ético foi uma variável que também não apresentou relevância estatística na explicação do submodelo. Embora Levy & Dubinsky (1983) defendam que os vendedores que não conseguem lidar com problemas éticos podem encontrar dificuldades na resolução de uma venda, os resultados obtidos para esta amostra não permitem que a nossa hipótese seja corroborada.

#### **H14: A Empatia e saber ouvir tem uma influência positiva no Sucesso de vendas**

Nem a dimensão ESO (sentir e tratamento) nem a ESO (reação) tiveram qualquer relevância estatística no novo modelo explicativo. Por isso, ainda que a literatura de Dawson, Soper & Pettijohn (1992) defenda que a empatia e a capacidade de audição são características de um vendedor bem-sucedido, os resultados obtidos também não nos permitem corroborar com a hipótese acima apresentada.

#### **H15: O Comportamento de vendas adaptativo tem uma influência positiva no Sucesso de vendas**

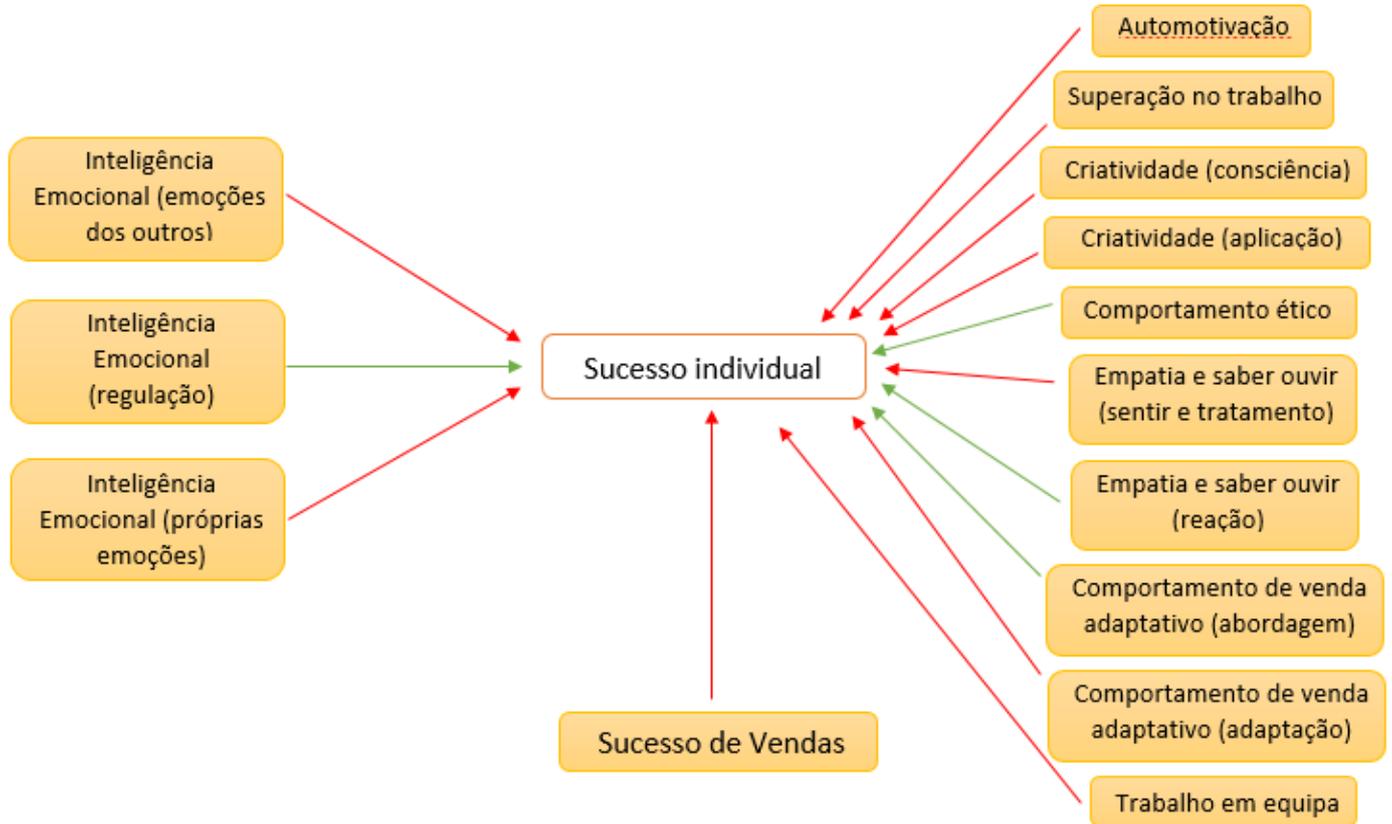
Ambas as dimensões do comportamento de vendas adaptativo, CVA (abordagem) e CVA (adaptação), demonstraram ter relevância a explicar o novo modelo ajustado. Relembrando a literatura acima exposta, a forma como os vendedores têm capacidade de adaptar o comportamento com sucesso influencia o êxito dos resultados das vendas consequentes (Feldman & Weitz, 1988; Lockeman & Hallaq, 1982; Milord & Perry, 1977). Assim, é possível afirmar que, para esta amostra, o comportamento de vendas adaptativo tem realmente influência sobre o sucesso de vendas e corrobora com a hipótese apresentada.

#### **H16: O Trabalho em equipa tem uma influência positiva no Sucesso de vendas**

O trabalho em equipa mostrou, através dos resultados, que tem significância estatística no novo modelo explicativo. Quando o sucesso de vendas aumenta uma unidade, o trabalho em equipa aumenta, em média, 0,142. De acordo com a nossa literatura, que defende que as organizações em vendas mais eficazes atuam melhor em equipa (Piercy, Cravens e Morgan, 1998), o trabalho em equipa tem influência sobre o sucesso de vendas e corrobora com a nossa hipótese.

#### 5.4.9 Sucesso individual

Figura 19 – Submodelo ajustado do SI



Ainda que o nosso modelo concetual inicial tivesse apenas o objetivo de estudar a relação entre o sucesso individual com o sucesso de vendas, a verdade é que percebemos que o sucesso individual está relacionado com mais variáveis que não entraram como hipóteses a estudar nesse mesmo modelo.

Assim, o modelo explicativo do sucesso individual tem um coeficiente de determinação ( $R^2$ ) de 0,491, o que significa que a variância do mesmo é explicada em 49,1% pela IE (regulação), pelo CE, pela ESO (reação) e pelo CVA (abordagem), sendo que mais nenhuma outra variável apresentou relevância estatística. Desta forma, analisamos agora as hipóteses acima expostas:

**H9: A Inteligência emocional tem uma influência positiva no Sucesso de vendas**

Ainda que só uma dimensão da IE, a IE (regulação), apresente relevância estatística na explicação do modelo, de acordo com os dados e a literatura de Goleman (2001) em que suporta que o sucesso individual está relacionado com os nossos valores e emoções, confirma-se que o sucesso individual tem influência sobre a inteligência emocional e que a nossa hipótese é parcialmente corroborada. Quando a IE (regulação), aumentam uma unidade, o SI aumenta, em média, 0,147.

#### **H17: A Sucesso de vendas tem uma influência positiva no Sucesso individual**

O sucesso de vendas não apresentou qualquer significância estatística no novo modelo explicativo do sucesso individual. Ainda que fosse uma relação pouco estudada e aprofundada, podemos concluir que a nossa hipótese não é corroborada nem através dos resultados nem através da literatura apresentada acima. Assim, a relação entre estas variáveis é excluída do modelo final desta investigação.

Todavia, embora não fizesse parte do modelo inicial, a presente investigação também concluiu que outras variáveis explicam este modelo. O comportamento ético influencia positivamente o SI, uma vez que quando este último aumenta uma unidade, o CE aumenta, em média, 0,473. Já a empatia e saber ouvir, variável com duas dimensões, tem resultados bem díspares. No caso, a empatia e saber ouvir (sentir e tratamento) o valor apresentado é de -0,190, o que significa que tem uma relação negativa com o sucesso individual, uma vez que quando o SI aumenta uma unidade, a ESO (sentir e tratamento) diminui, em média, 0,190, ou seja, as pessoas ficam menos empáticas. Contudo, o mesmo não acontece com a outra dimensão, uma vez que quando a sucesso individual aumenta uma unidade, a ESO (reação) aumenta, em média, 0,227. Por último, o CVA (abordagem) também exerce uma influência positiva sobre o SI, com um valor de 0,216.

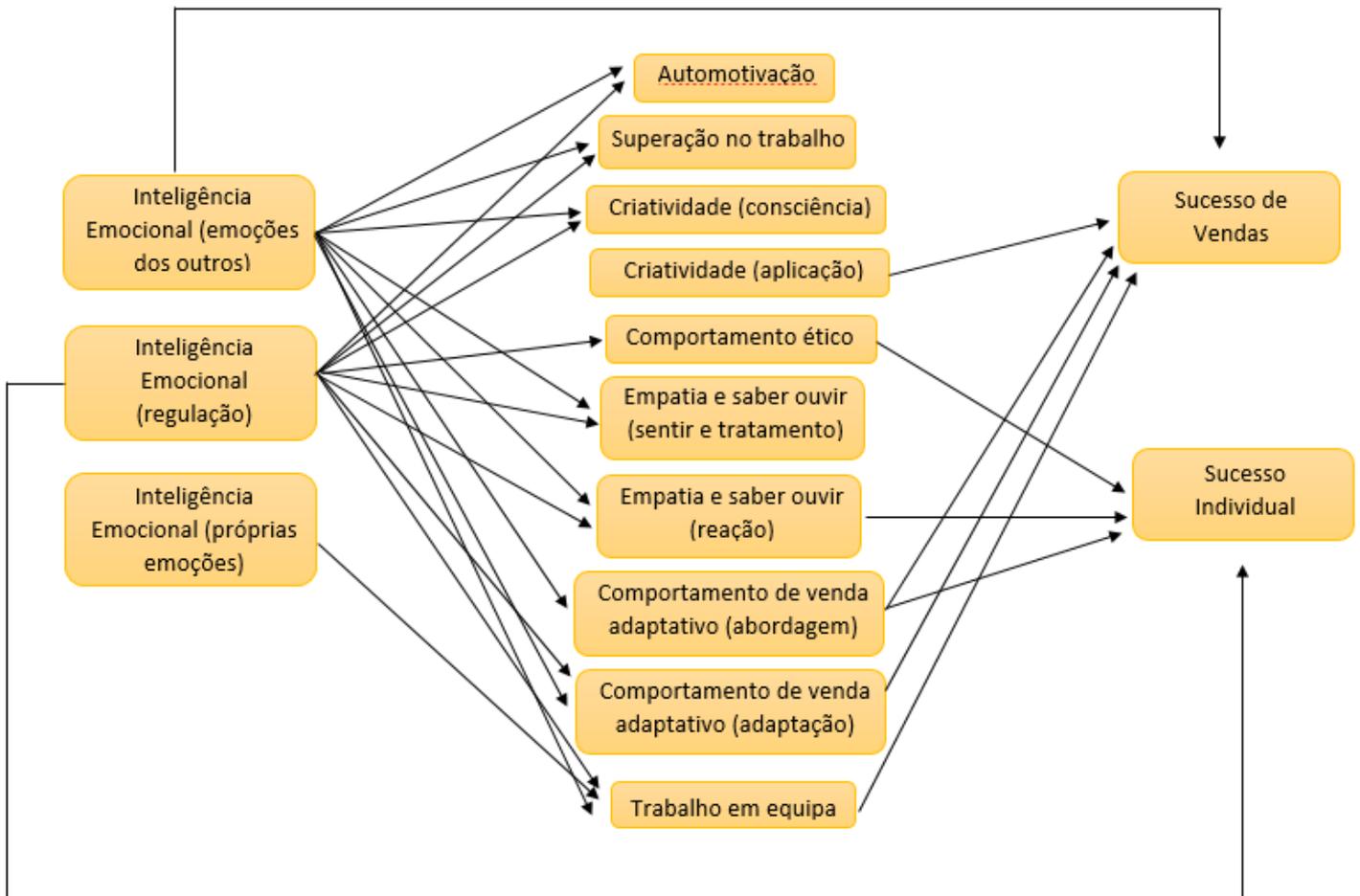
Tabela 23 – Resumo da corroboração das hipóteses

<b>Hipóteses</b>	<b>Corroboração</b>
H1: A Inteligência emocional tem uma influência positiva na Automotivação.	Corroborada parcialmente
H2: A Inteligência emocional tem uma influência positiva na Superação no Trabalho.	Corroborada parcialmente
H3: A Inteligência emocional tem uma influência positiva na Criatividade.	Corroborada parcialmente

H4: A Inteligência emocional tem uma influência positiva no Comportamento ético.	Corrobora parcialmente
H5: A Inteligência emocional tem uma influência positiva na Empatia e saber ouvir.	Corrobora parcialmente
H6: A Inteligência emocional tem uma influência positiva no Comportamento adaptativo de vendas.	Corrobora parcialmente
H7: A Inteligência emocional tem uma influência positiva na Trabalho em equipa.	Corrobora
H8: A Inteligência emocional tem uma influência positiva no Sucesso de Vendas.	Corrobora parcialmente
H9: A Inteligência emocional tem uma influência positiva no Sucesso individual.	Corrobora parcialmente
H10: A Automotivação tem uma influência positiva no Sucesso de vendas.	Não corrobora
H11: A Superação no trabalho tem uma influência positiva no Sucesso de vendas.	Não corrobora
H12: A Criatividade tem uma influência positiva no Sucesso de vendas.	Corrobora parcialmente
H13: O Comportamento ético tem uma influência positiva no Sucesso de vendas.	Não corrobora
H14: A Empatia e saber ouvir tem uma influência positiva no Sucesso de vendas.	Não corrobora
H15: O Comportamento de vendas adaptativo tem uma influência positiva no Sucesso de vendas.	Corrobora
H16: O Trabalho em equipa tem uma influência positiva no Sucesso de vendas.	Corrobora
H17: O Sucesso de vendas tem uma influência positiva no Sucesso individual.	Não corrobora

Com a apresentação da corroboração e não corroboração das hipóteses e as breves explicações de cada uma, apresenta-se agora, na mesma sequência, o modelo completo e final do estudo da presente investigação.

Figura 20 – Modelo concetual final e ajustado



## 5.5 Conclusão

A apresentação dos resultados obtidos através do programa utilizado SPSS bem como as breves discussões de cada uma, demonstraram a relevância das contribuições deste estudo. Pode verificar-se que que a inteligência emocional está, de facto, relacionada ao sucesso de vendas, mas a mesma não está relacionada ao sucesso individual, como anunciámos no modelo inicial desta investigação.

Para a amostra estudada, a análise descritiva e o teste T para amostras independentes, fundamentaram as conclusões referentes ao comportamento do vendedor relativamente a todas as variáveis que podem influenciar o momento e êxito da venda. O modelo conceptual ajustado apresentado acima, confere uma ferramenta preciosa para auxiliar as organizações dedicadas à venda a criar estratégias que ajudem no sucesso das

mesmas. O capítulo seguinte apresenta a conclusão, bem como as contribuições, limitações e sugestões para estudos futuros.



## **6. Conclusões**

---

### **6.1 Resposta aos objetivos estabelecidos**

Ao analisar algumas investigações neste âmbito, verificou-se que os estudos existentes ainda eram embrionários e pouco aprofundados. Assim, o objetivo proposto para o presente estudo consistiu em estudar o impacto da inteligência emocional no sucesso das vendas e, por sua vez, o impacto deste no sucesso individual. As variáveis comportamentais utilizadas neste estudo foram: a automotivação, a superação no trabalho, a criatividade, a superação no trabalho, o comportamento ético, o comportamento de venda adaptativo e a empatia e saber ouvir.

Depois de recolhermos as 164 respostas obtidas através do questionário elaborado e distribuído via online, inserimos os dados no software SPSS de modo a conseguir criar uma base de dados, base essa que foi o suporte de todo o estudo da presente investigação. Posteriormente, procedeu-se à análise fatorial exploratória onde reformulamos as variáveis e as dimensões das mesmas. Na realização dos testes de hipóteses, chegou-se à conclusão de que a inteligência emocional tem impacto positivo na maioria das variáveis comportamentais, destacando-se o trabalho em equipa, uma vez que foi a única hipótese onde as três dimensões da IE se pronunciaram com significância estatística. No entanto, esta também tem uma influencia positiva na variável consequente: o sucesso em vendas que, por sua vez, não tem qualquer impacto sobre o sucesso individual mas que é impactada por outras variáveis comportamentais não referidas inicialmente. Posto isto, o objetivo fixado inicialmente encontra-se materializado e confirmado nesta investigação e nestes resultados acabados de explicitar.

### **6.2 Contribuições académicas**

Como consideramos na revisão da literatura, no capítulo II, a IE tem vindo a ser um tema estudado por diversos autores ao longos dos anos. Tem sido um tema alvo por investigadores no mundo académico, ao qual são associadas diversas variáveis de forma a obter várias explorações, relações e conexões, tornando-o um tema estimulante e atrativo de ser estudado.

O principal objetivo deste estudo foi a relação e o conceito de inteligência emocional com o sucesso das vendas. Esta relação é a primeira contribuição acadêmica deste estudo, uma vez que é um tema pouco estudado e pouco aprofundado.

Uma segunda contribuição, no mesmo âmbito, refere-se à inovação das relações ainda não testadas na literatura, como por exemplo, o impacto da inteligência emocional e superação no trabalho, da inteligência emocional no sucesso individual, o comportamento ético no sucesso de vendas e o sucesso de vendas no sucesso individual.

Nesta área específica em que esta investigação se baseia, ainda existe alguma escassez de estudos empíricos relacionados com as relações das variáveis aqui presentes, todavia os resultados obtidos apontam para uma relação positiva entre inteligência emocional e o sucesso de vendas e todas as restantes variáveis moderadoras.

Podemos considerar que a presente dissertação é inovadora no meio académico uma vez que o tema, as variáveis e as relações entre as mesmas foram, até ao dia de hoje, poucos aprofundadas e desenvolvidas.

### **6.3 Contribuições práticas**

Apresentadas as contribuições académicas acima, seguem-se as contribuições práticas presentes nesta dissertação, que pretende fornecer às empresas relacionadas com vendas uma nova ferramenta passível de se usar em contexto pessoal e organizacional.

A realidade é que o tema deste estudo, a inteligência emocional, é cada vez mais importante nos dias que correm e dentro das organizações com sucesso, onde se têm vindo a criar cada vez mais formações, *workshops* acerca do tema.

Relativamente às organizações, estas devem proporcionar aos colaboradores formações que desenvolvam *soft skills* importantes realçadas neste estudo, como a inteligência emocional, o trabalho em equipa, o comportamento adaptativo de vendas, a empatia e saber ouvir, entre outras. No que toca às pessoas individuais, esta investigação tenciona fazer ver que a IE tem impacto no sucesso individual o que pode permitir atingir alguns objetivos e desejos pessoais.

Não só fornecer formações, as organizações devem ter em consideração variáveis como a automotivação, um elemento fundamental em todos os trabalhadores de sucesso e a criatividade, uma característica diferenciadora e distintiva nas empresas que pode conferir uma vantagem competitiva. A superação no trabalho e o trabalho em equipa também são variáveis a ter em conta, uma vez que colaboradores que consigam superar obstáculos e trabalhar em conjunto para o mesmo fim, proporcionarão resultados mais satisfatórios. Não esquecendo a empatia e saber ouvir, uma característica a ser desenvolvida tanto no sentido vendedor-cliente como no sentido chefia-vendedor. Neste último sentido, a ESO pode aplicar-se criando vínculos com os vendedores, começando a comunicar melhor e a aprender a motivar sem pressionar. Assim, se as empresas tiverem em conta as variáveis e resultados aqui apresentados, é possível obter um ambiente de trabalho que seja mais satisfatório e harmonioso.

#### **6.4 Limitações e sugestões para futuros estudos**

Embora os resultados possuam contribuições proveitosas a nível académico e prático, existem algumas limitações importantes de se considerar.

Tem importância realçar que a amostra utilizada nesta investigação, constituída por 164 indivíduos, não foi de carácter probabilístico, pelo que se compreende a inviabilidade da generalização dos resultados para a população. Embora o estudo efetuado nesta investigação, um estudo de origem quantitativa através de um questionário estruturado, permita alcançar resultados de maior amplitude, os inquiridos não têm a oportunidade de justificar as respostas que dão, algo que coloca limitações na interpretação de alguns dados. Outra limitação, é o questionário não permitir avaliar a evolução ao longo do tempo por apenas considerar o momento em que as respostas foram dadas.

A escala da inteligência emocional e da empatia e saber ouvir revelaram alguns problemas, pelo que foi necessário retirar uma dimensão a cada uma. Também a escala da criatividade e do comportamento de vendas adaptativo, originalmente unidimensional, passaram a ter duas dimensões cada uma. As causas podem ser fruto de uma falha da própria escala, bem como da interpretação das questões por partes dos inquiridos.

De forma a que este tudo possa ser replicado futuramente, sugere-se o desenvolvimento de outras hipóteses, como a relação das variáveis mediadoras com o sucesso individual. Também outras variáveis poderiam ter sido utilizadas neste estudo, como o stress no trabalho, o sistema de recompensas e a satisfação no trabalho. No que toca às escalas utilizadas, a sugestão deixada é a realização de um pré-teste para facilitar a utilização das mesmas e a interpretação dos dados e resultados do estudo.

## Bibliografia

---

- Aggarwal, P., Castleberry, S. B., Ridnour, R., & Shepherd, C. D. (2005). Salesperson Empathy and Listening: Impact on Relationship Outcomes. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13(3), 16–31.
- Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50, 367–403.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Anderson E., Oliver R. L. (1987). Perspectives on behaviour-based versus outcome based salesforce control systems. *J Mark*; 51:76–88(10).
- Anderson, N.R., & West, M.A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235–258.
- Artes, R. (1998). Aspectos estatísticos da análise fatorial de escalas de avaliação. *Revista de Psiquiatria Clínica*, 25(5), 223–228.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behaviour*, 202(April 2004), 177–202.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviours. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
- Ayala, J., & Manzano, G. (2016). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42(August), 126–135.

- Baldauf, A., & Cravens, D. (2002). The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships. *Uropean Journal of Marketing*; Bradford 36.11/12, 1367–1388.
- Bar-On, R., & Parker, J. D. A. (2000). *The Bar-On Emotional Quotient Inventory: Youth Version(EQ-i:YV) Technical Manual*. Toronto, Canada: MultiHealth Systems, Inc.
- Berry, L. L., & Gresham, L. G. (1986). *Relationship retailing: transforming customers into clients*. Business Horizons.
- Biggs, D. M., Swailes, S., & Baker, S. (2016). The measurement of worker relations: the development of a three-component scale. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 2–12.
- Bodie, G. D. (2011). The Active-Empathic Listening Scale (AELS): Conceptualization and Evidence of Validity Within the Interpersonal Domain. *Communication Quarterly*, 59(3), 277–295.
- Borg, S. W., & Johnston, W. J. (2013). The IPS-EQ model: interpersonal skills and emotional intelligence in a sales process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(1), 39-51.
- Boyatzis, R., & Salas, E. (2004). *Assessing emotional intelligence competencies*. NY: Nova Science Publishers., 147–188.
- Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. (1997). Effects of Goal-Directed Emotions on Salesperson Volitions, Behaviour, and Performance: A Longitudinal Study. *Journal of Marketing*, 61(1), 39–50.
- Brutus, S., & Donia, M. B. L. (2010). Improving the effectiveness of students in groups with a centralized peer evaluation system. *Academy of Management Learning & Education*, 9, 652-662.
- Carmeli, A., McKay, A. S., & Kaufman, J. C. (2013). Emotional intelligence and creativity: The mediating role of generosity and vigor. *Journal of Creative Behaviour*, 48(4), 290–309.

- Cavanagh, G. F., & Bandsuch, M. R. (2002). Virtue as a benchmark for spirituality in business. *Journal of Business Ethics*, 38, 109–117.
- Ceschi, A., Dorofeeva, K., & Sartori, R. (2014). Studying teamwork and team climate by using a business simulation: how communication and innovation can improve group learning and decision-making performance. *European Journal of Training and Development*, 38(3), 211-230.
- Chowdhury J. (1993). The motivational impact of sales quotas on effort. *J Mark Res*; 30:28–41 (2).
- Churchill, G. a, Ford, N. M., Hartley, S. W., Walker, O. C., Ford, M., & Hartley, W. (1985). Determinants of Salesperson Performance: Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 22(2), 103–118.
- Comer, L. B., & Drollinger, T. (1999). Active empathetic listening and selling success: A conceptual framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1), 15–29.
- Coelho Barros, E.A. et al. (2008), “Métodos de estimação em regressão linear múltipla: aplicação a dados clínicos”, *Revista Colombiana de Estatística*, v. 31, n. 1, 111-129.
- Cohen, J. (1998). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Second Edition. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Executive*, 5(3), 45–56.
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., Laforge, R. W., & Young, C. E. (1993). Behavior-Based and Outcome- Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, 57(October), 47–59.
- Crossan, M.M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cabral-Cardoso, C. (2006) *Manual de Comportamento Organizacional e gestão (5ª Edição)*. Lisboa: RH Editora.

- Damásio, A. (2003). Ao Encontro de Espinoza, 188–194.
- Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia, 11(2), 213–228.
- Darwin, C. (1872). The expression of the emotions in man and animals, London: John Murray.
- Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(4), 989–1015.
- Davis M.H. (1983) Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *J Pers Soc Psychol*. 113–126.
- Davis, G. F. (2010). Job design meets organizational sociology. *Journal of Organizational Behaviour*, 31: 302–308.
- Dawson, L. E., Soper, B., & Pettijohn, C. E. (1992). The effects of empathy on salesperson effectiveness. *Psychology & Marketing*, 9(4), 297–310.
- De Wied, M., Gispen-de Wied, C., & van Boxtel, A. (2010). Empathy dysfunction in children and adolescents with disruptive behaviour disorders. *European Journal of Pharmacology*, 626(1), 97–103.
- Decety, J., & Lamm, C. (2006). Human Empathy Through the Lens of Social Neuroscience. *The Scientific World JOURNAL*, 6, 1146–1163.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11: 227–268
- Delvecchio, S., Zemanek, J., McIntyre, R., & Claxton, R. (2004). Updating the Adaptive Selling Behaviours: Tactics to Keep and Tactics to Discard. *Journal of Marketing Management*, 20(7–8), 859–875.
- Demuth, H.; Beale, M.; Hagan, M. (2008), *Neural Network Toolbox 6*. The MathWorks. Natic, MA.
- Deshpande, S. P., & Joseph, J. (2009). Impact of emotional intelligence, ethical climate, and behaviour of peers on ethical behaviour of nurses. *Journal of Business Ethics*, 85(3),

403–410.

- Dubinsky A. J., Kotabe M., Lim C. U., Michaels R. E. (1994). Differences in motivational perceptions among U.S., Japanese, and Korean sales personnel. *J Bus Res*; 30:175–85.
- Dziuban, C. D.; Shirkey, E. C. (1974),” When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? Some decision rules”, *Psychological Bulletin*, 81(6), 358-361.
- Ebadan, G., & Winstanley, D. (1997). Downsizing, delayering and careers--the survivor’s perspective. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 79–91.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463–483. ~
- Eisenberg, N., Fabes, R. A., & Spinrad, T. L. (1998). Prosocial development. In Damon, W., (Ed.). *Handbook of Child Psychology*, 3, 701-778.
- Feitosa, Vera Cristina (1987). *Comunicação na Tecnologia: manual de redação científica*. São Paulo: Brasiliense.
- Feldman, D. C. (1996). Managing careers in downsizing firms. *Human Resource Management*, 35(2), 145–161.
- Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (1988). Career Plateaus in the salesforce: understanding and removing blockages to employee growth.
- Fellenz, M. R. (2006). Toward fairness in assessing student groupwork: A protocol for peer evaluation of individual contributions. *Journal of Management Education*, 30, 570-591.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2001). *Business Ethics: ethical decision making and cases*.
- Ferrell, O. C., Johnston, M. W., & Ferrell, L. (2007). A framework for personal selling and sales management ethical decision making. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27(4), 291–299.

- Ferrell, O. C., & Weaver, K. M. (1978). Ethical Beliefs of Marketing Managers. *Journal of Marketing*, 42(3), 69–72.
- Figueiredo P. (2009). *Gestão da inovação: conceito, métricas e experiências de empresas no Brasil*. Rio de Janeiro: LTC/GEN.
- Fisher, S.G., Hunter, T.A. & Macrosson, W.D.K. (1997). Team or group? Managers' perceptions of the differences. *Journal of Managerial Psychology*, 12 (4), 232-242.
- Fonseca, A. (2009). *Contribuição dos factores motivacionais para a satisfação no trabalho*. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.
- Fong, C. (2006). The effects of emotional ambivalence on creativity. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 5, 1016–1030
- Fu, W. (2014). The Impact of Emotional Intelligence, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Ethical Behaviour of Chinese Employees. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 137–144.
- Fu, W., Deshpande, S. P., & Zhao, X. (2011). The Impact of Ethical Behaviour and Facets of Job Satisfaction on Organizational Commitment of Chinese Employees. *Journal of Business Ethics*, 104(4), 537–543.
- Gardner, H. (1998). A Multiplicity of Intelligences. *Scientific American*, 18–23.
- Gaski, J. F. (1999). Does marketing ethics really have anything to say? A critical inventory of the literature. *Journal of Business Ethics*, 18(3), 315–334.
- Gattiker, U. E., & Larwood, L. (1988). Predictors for managers' career mobility, success and satisfaction.
- Gaudine, A., & Thorne, L. (2001). Emotion and ethical in organizations. *Journal of Business Ethics*, 31(2), 175–187.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*.
- George, J. M. (2007a). Creativity in Organizations. *The Academy of Management Annals*,

1(1), 439–477.

George, J. M. (2007b). Dual tuning in a supportive context: joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviours to employee creativity. Rice University Jesse.

Ghiglione, R. & Matalon, B. (2002). O inquérito. Oeiras: Celta editora.

Giacobbe, R. W., Jackson, D. W., Crosby, L. A., & Bridges, C. M. (2006). A Contingency Approach to Adaptive Selling Behavior and Sales Performance: Selling Situations and Salesperson Characteristics. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(2), 115–142.

Gladstein, D. L. (1984). Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*.

Goldmann, Heinz M. (1997). Estratégias inovadoras de vendas. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues. 2ª ed. Rio de Janeiro: Ediouro.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002), *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury.

Goleman, D. (1995). Inteligência emocional. *Objetiva*, 5, 43–60.

Goleman, D. (2001). Inteligencia emocional: a teoria revolucionaria que define o que é ser inteligente, 384.

Gondal, U. H., & Husain, T. (2013). A Comparative Study of Intelligence Quotient and Emotional Intelligence: Effect on Employees' Performance. *Asian Journal of Business Management*, 5(1), 153–162.

Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778.

Greenberg, H., Weinstein, H. & Sweeney, P. (2002). As 5 qualidades do supervendedor.

Tradução: Cássia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus.

- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: positive behaviour in uncertain and interdependent contexts. *The University of Queensland*, 50(2), 327–347.
- Guay, F., Vallerand, R. J., & Blanchard, C. (2000). On the Assessment of Situational Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Situational Motivation Scale (SIMS). *Motivation and Emotion*, 24(3), 175–213.
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In P. S. Goodman (Ed.), *Designing effective work groups*: 72–119. San Francisco: JosseyBass
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. *Handbook of Organizational Behavior*, 315(10), 315–342.
- Hackman, J. R. (1998). Why teams don't work. In R. S. Tindale, L. Heath, & J. Edwards (Eds.), *Theory and research on small groups* (pp. 245-267). New York: Plenum
- Harré R., Lamb R., (1988). *The encyclopedic Dictionary of Psychology*. The Mit Press edition.
- Harrington Denis & Akehurst Gary (2000) *An Empirical Study of Service Quality Implementation*, *The Service Industries Journal*, 20:2, 133-156.
- Harris, P.R., & Harris, K.G. (1996). Managing effectively through teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 2 (3), 23-36.
- Harris, E. G., Artis, A. B., Walters, J. H., & Licata, J. W. (2006). Role stressors, service worker job resourcefulness, and job outcomes: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 59(4), 407–415.
- Heslin, P. (2005). Conceptualizing and Evaluating Career Success. *Journal of Organisational Behaviour*, 26(2), 113–136.
- Hill, M. M. & Hill A. (2009). *Investigação por questionários*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hodges S.D.; Wegner D.M. (1997). Automatic and controlled empathy. In: Ickes W, ed. *Empathic Accuracy*. New York, NY: Guilford; 311–339.

- Hoffman M. L. (1981). The development of empathy. In: Rushton J, Sorrentino R, eds. *Altruism and Helping Behavior: Social Personality Developmental Perspectives*. Hillsdale, NJ: Erlbaum; 41–63
- Hojat, M., Vergare, M. J., Maxwell, K., Brainard, G., Herrine, S. K., Isenberg, G. a, ... Gonnella, J. S. (2009). The devil is in the third year: a longitudinal study of erosion of empathy in medical school. *Academic Medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*, 84(9), 1182–1191.
- Hu, J., Liden, R. (2015). Making a difference in the teamwork: linking team prosocial motivation to team process and effectiveness. *Academy of Management Journal* 2015, Vol. 58, No. 4, 1102–1127
- Humphrey, R. H., & Ashforth, B. E. (1994). Cognitive scripts and prototypes in service encounters. *Advances in Services and Marketing Management*, 3(January 1994), 175–199.
- Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *The Journal of Marketing*, 53(3), 79–90.
- Hutman, T., & Dapretto, M. (2009). The emergence of empathy during infancy. *Cognition Brain & Behavior*, 13(4), 367–390.
- Ivcevic, Z., Brackett, M. A., & Mayer, J. D. (2007). Emotional intelligence and emotional creativity. *Journal of Personality*, 75(2), 199–235.
- Janssen, O., van de Vliert, E., & West, M.A. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129–145
- Joelle, M., & Coelho, A. M. (2017). The impact of spirituality at work on workers' attitudes and individual performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 5192(May), 1–25.
- Johlke, M. C. (2006). Sales presentation skills and salesperson job performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol 21(no 5), 311–391.

- Jolliffe, D., & Farrington, D. P. (2011). Is low empathy related to bullying after controlling for individual and social background variables? *Journal of Adolescence*, 34(1), 59–71.
- Johnson, D.W., & Johnson, R.T. (1995). Social interdependence - Cooperative learning in education. In B. Bunker & J.Z. Rubin (Eds.), *Conflict, cooperation, and justice*. (pp. 205-251). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Johnson, D.W., & Johnson, R.T. (1999). *Learning together and alone: Cooperative, competitive and individualistic learning* (5th ed.). Needham Heights: Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Johnston, W. A., & Briggs, G. E. (1968). Team performance as a function of task arrangement and workload. *Journal of Applied Psychology*, 52, 89-94.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., & Haertel, C. E. J. (2003). Commentary: The Case for Emotional Intelligence in Organizational Research. *Academy of Management Review*.
- Joseph, D. L., & Newman, D. a. (2010). Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model. *The Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54–78.
- Kanter, R.M. (1988). When a thousand flowers bloom — Structural, collective, and social conditions for innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169–211
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Business Ethics*, 94, 89–106
- Keillor, B. D., Parker, R. S., & Pettijohn, C. E. (1999). Sales force performance satisfaction and aspects of relational selling: Implications for sales managers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(1), 101.
- Kemery, E. R., & Stickney, L. T. (2014). A multifaceted approach to teamwork assessment in an undergraduate business program. *Journal of Management Education*, 38(3), 462-479.
- Kennedy, Peter (2008), *A Guide to Econometrics*. Massachusetts: Blackwell Publishing.

- Kernbach, S., & Schutte, N. S. (2005). The impact of service provider emotional intelligence on customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 19(7), 438–444.
- Kim, S. H. (2010). The effect of emotional intelligence on salesperson's behavior and customers' perceived service quality, 4(11), 2343–2353.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*: 333–375. London: Wiley.
- Krugman, D., & Ferrell, O. (1981). The Organizational Ethics of Advertising: Corporate and Agency Views. *Journal of Advertising*, 10(1), 21–30.
- Lanser, E.G. (2000). Why you should care about your emotional intelligence. *Healthcare Executive*, (Nov/Dec), 6-11.
- Leana, C. R., Mittal, V., & Stiehl, E. (2012). Organizational behavior and the working poor. *Organization Science*, 23: 888–906.
- Legault, L. (2016). *Intrinsic and Extrinsic Motivation*. Clarkson University, Potsdam, NY, USA, (12).
- Levy, M., & Dubinsky, A. (1983). Identifying and Addressing Retail Salespeople's Ethical Problems: A Method and Application. *Journal of Retailing*, 59(1), 46–66.
- Licata, J., Mowen, J. C., Harris, E., & Brown, T. (2003).
- Licata, J. W., Mowen, J. C., Harris, E. G., & Brown, T. J. (2003). On the Trait Antecedents and Outcomes A Hierarchical Model Approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 256–271.
- Lockeman, B. D., & Hallaq, J. H. (1982). Who are your successful salespeople? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 10(4), 457–472.
- Luca, J., & Tarricone, P. (2001). Does Emotional Intelligence Affect Successful Teamwork? *Proceedings of the 18th Annual Conference of the Australasian Society for Computers in Learning in Tertiary Education*, (December 2001), 367–376.

- Madrid, H. P., & Patterson, M. G. (2015). Creativity at work as a joint function between openness to experience, need for cognition and organizational fairness. *Learning and Individual Differences*, 51(May), 409–416.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. Editora Atlas S. A. (7ª). São Paulo: Atlas.
- Maroco, J. (2003), *Análise Estatística - Com Utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Martin, D., & Boeck, K. (1997). *QE - O que é a inteligência emocional*. Cascais, Portugal: Pergaminho.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34: 410–476.
- Mayer, J. D., DiPaulo, M., & Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54, 772–781.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence: Implications for educators. In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development, emotional literacy, and emotional intelligence* (pp. 3–31). New York: Basic Books
- Mayer, J.D., Caruso, D.R. & Salovey P. (2000). Selecting a Measure of Emotional Intelligence: The Case for Ability Scales. In R. Bar-On, and J.D.A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence* (15, 320-342). Jossey-Bass, San Francisco.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings and implications. *Psychological Inquiry*, 15, 197–215.
- McDonald, G., & Zepp, R. (1988). Ethical Perceptions of Hong-Kong Chinese Business Managers. *Journal of Business Ethics*, 7(11), 835–845.
- Menges, J. I., Tussing, D. V., Wihler, A., & Grant, A. M. (2017). When Job Performance is All Relative: How Family Motivation Energizes Effort and Compensates for Intrinsic Motivation. *Academy of Management Journal*, 60(2), 695–719.

- Mercedes De Weerdts & Gina Rossi (2012). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQi): Evaluation of Psychometric Aspects in the Dutch Speaking Part of Belgium, *Psychology - Selected Papers*, Dr. Gina Rossi(Ed.)
- Mesmer-Magnus, J., Viswesvaran, C., Deshpande, S., & Joseph, J. (2010). Emotional Intelligence, Individual Ethicality, and Perceptions. *Revista de Psicología Del Trabajo Y de Las Organizaciones*, 26(1), 35–45.
- Miao, C. F., Evans, K. R., & Shaoming, Z. (2007). The role of salesperson motivation in sales control systems - Intrinsic and extrinsic motivation revisited. *Journal of Business Research*, 60(5), 417–425.
- Milrod, J. T., & Perry, R. P. (1977). Traits and Performance of Automobile Salesmen. *Journal of Social Psychology*, 103(1), 163–164.
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 365–380.
- Monteiro, S., Silva, F., Silva, L., & Wehrmann, M. S. (2016). Ética : uma reflexão profissional Refletindo os Conceitos Éticos. *Revista Eletrônica de Educação Do Norte Do Mato Grosso*, 1, 28–36.
- Mullins, L. J. (2010). *Management and organisational Behaviour*.
- Neves, J., Sousa, M., & Barbosa, F. (2004). Habilidades profissionais determinantes do sucesso em vendas, 10(5), 1–24.
- O'Boyle Jr, E. H., Humprey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behaviour*, 17(2), 788–818.
- Ohland, M. W., Loughry, M. L., Woehr, D. J., Finelli, C. J., Bullard, L. J., Felder, R. M., Schmucker, D.G. (2012). The comprehensive assessment of team member effectiveness: Development of a behaviorally anchored rating scale for self and peer evaluations. *Academy of Management Learning and Education*, 11, 609-630.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual

- Factors at Work. *Journal*, 39(3), 607–634.
- Oliveira Junior, A. B. de, Rocha, F. M., & Pires. (2008). O Impacto da Responsabilidade Social Corporativa no Esforço de Compra dos Consumidores. III EMA - Encontro de Marketing Da ANPAD, 15.
- Oliver, R. L., & Anderson, E. (1994). An Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems. *Journal of Marketing*, 58(4), 53–67.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic review of Attitudinal and dispositional predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*.
- Papadogiannis, P. K., Logan, D., & Sitarenios, G. (2009). An Ability Model of Emotional Intelligence: A Rationale, Description, and Application of the Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Applied Psychology*.
- Paparoidamis, N. G., & Guenzi, P. (2009). Article information: *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 547–567.
- Parker, G.M. (1990). *Team players and teamwork*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Pavarino, M. G., Del Prette, A., & Del Prette, Z. A. P. (2005). O desenvolvimento da empatia como prevenção da agressividade na infância. *Psico*, 36(2), 127–134.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais*. Lisboa: Edições Sílabo., 5ª edição.
- Pfaff, E. & Huddleston, P. (2003). Does it matter if I hate teamwork? What impacts students attitudes toward teamwork. *Journal of Marketing Education*, 25(1), 37-45.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Morgan, N. A. (1998). Salesforce performance and behaviour-based management processes in business-to-business sales organizations. *European Journal of Marketing*, 32(1/2), 79–100.
- Pinder, Craig C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*, 2ª edição.
- Pinto, A. (2001). *Psicologia Geral*. Universidade Aberta.
- Rychlak, J. F. (1973). *Introduction to personality and psychotherapy: A theory construction*

- approach. Boston: Houghton Mifflin.
- Rêgo, C., & Rocha, F. (2009). Avaliando a educação emocional: subsídios para um repensar da sala de aula. *Ensaio: Avaliação E Políticas Públicas Em Educação*, 17(62), 135–152.
- Rodrigues, N., Rebelo, T., & Coelho, V. (2011). Adaptação da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa<sup>1</sup>. *Psychologica*, 55, 189–207.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Román, S., & Rodríguez, R. (2015). The influence of sales force technology use on outcome performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), 771–783.
- Rudelius, W., & Bucholz, R. (1979). Thirteen questions Ethical problems of purchasing managers. *Harvard Business Review*, (April), 12–15.
- Salas, E., Cannon-Bowers, J., & Johnston, J. (1997). How can you turn a team of experts into an expert team?
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “Big Five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599.
- Salovey, P., & Grewal, D. (2005). The Science of Emotional Intelligence The Science of Emotional Intelligence, 14(6), 281–285.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*.
- Sanchez-Burks, J., & Huy, Q. N. (2009). Emotional Aperture and Strategic Change: The Accurate Recognition of Collective Emotions. *Organization Science*, 20(1), 22–34.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *The Journal of Applied Psychology*, 96: 981–1003.
- Seymour, I. (1998). *Vendas um a um*. Tradução: Edson Braga. 2ª ed. Rio de Janeiro: Record.
- Scarnati, J.T. (2001). On becoming a team player. *Team Performance Management: An*

- International Journal, 7(1/2), 5-10.
- Shalley, C. E. (1991). Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 179–185.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958.
- Shin, S. J. A. E., & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation , and Creativity ;, 46(6), 703–714.
- Shipley, N., Jackson, M., & Segrest, S. (2010). The effects of emotional intelligence, age, work experience, and academic performance. *Research in Higher Education Journal*, 1–18.
- Siegel, S., & Kaemmerer, W. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63, 553–562
- Simpson, William A. (1993). *A motivação*. Edição: Gradiva.
- Sjoberg, L., & Littorin, P. (2003). Emotional intelligence, personality and sales performance, 1–24.
- Sojka, J. Z., & Deeter-Schmelz, D. R. (2002). Enhancing the emotional intelligence of salespeople. *American Journal of Business*, 17(1), 43-50.
- Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, Nomological Validity. *Journal of Marketing*, 27(1), 61–69.
- Stajkovic, A. D., Lee, D., & Nyberg, A. J. (2009). Collective efficacy, group potency, and group performance: Meta-analyses of their relationships, and test of a mediation model. *The Journal of Applied Psychology*, 94: 814–828.
- Staw, B. M., & Barsade, S. G. (1993). Affect and Managerial Performance: A Test of the Sadder-but-Wiser vs Happier-and- Smarter Hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 304–331.

- Suh, T., Bae, M., Zhao, H., Kim, S. H., & Arnold, M. J. (2010). A multi-level investigation of international marketing projects: The roles of experiential knowledge and creativity on performance. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 211–220.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Sujan, M. (1988). Increasing sales productivity by getting salespeople to work smarter. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 8(2), 9–19.
- Sujan, H., Weitz, B. a, & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120–133.
- Supangco, V. T. (2010). Organizational and Individual Determinants of Career Success of Mba Students. *Journal of International Business Research*, 10(2), 113–128.
- Szymanski, D. M. (1988). Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept. *Journal of Marketing*, 52(1), 64–77.
- Terpstra, D. E., Rozell, E. J., & Robinson, R. K. (1993). The influence of personality and demographic variables on ethical decisions related to insider trading.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *The Harpers Monthly*, XI, 227–235.  
Retrieved from <http://harpers.org/archive/1920/01/intelligence-and-its-uses/>
- Tomer, J. F. (2003). Personal capital and emotional intelligence: an increasingly important intangible source of economic growth. *Eastern Economic Journal*, 29(3), 453–470.
- Trujillo Flores, M. M., & Rivas Tovar, L. A. (2008). Emotional intelligence model for directors of research centers in Mexico. *Estudios Gerenciales*, 24(106), 13–30.
- Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1994). Role of Protege Personality in Receipt of Mentoring and Career Success. *Academy of Management Journal*, 37(3), 688–702.
- Tyson, T. (1990). Believing that everyone else is less ethical: Implications for work

- behaviour and ethics instruction. *Journal of Business Ethics*, 9(9), 715–721.
- Van Dyne, L., Jehn, K. A., & Cummings, A. (2002). Differential effects of strain on two forms of work performance: Individual e... *Journal of Organizational*, 74(September 2001), 57–74.
- Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behaviour*, 65(1), 71–95.
- Walker Jr O. C., Churchill Jr G. A, Ford N. M. (1977). Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research. 14:156–68 (5).
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2004). Salesperson creative performance: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Business Research*, 57(8), 805–812.
- Weeks, W. A., & Nantel, J. (1992). Corporate codes of ethics and sales force behaviour: A case study. *Journal of Business Ethics*, 11(10), 753–760.
- Weitz, B.A. and Bradford, K. D. (1999). "Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, 241–54.
- Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. S. (1986). Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior : A Frame-work for Improving T ". *Journal of Marketing*, 50(4), 174–191.
- Weitz, B., Castleberry, S., & Tanner, J. (2000). *Selling Building Partnerships* Stephen B. Castleberry. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- West, M.A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 3355–3387.
- Windle, G., Bennett, K. M., & Noyes, J. (2011). A methodological review of resilience measurement scales. *Health and Quality of Life Outcomes*, (9:8).

- Weisinger, H., PhD (2001). *Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da IE nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando a sua satisfação, eficiência e competitividade*. Rio de Janeiro, Objetiva.
- Wisker, Z., & Poulis, A. (2015). Emotional Intelligence and Sales Performance. a Myth or Reality? *International Journal of Business and*, 16(2), 185–200.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly* (Vol. 13).
- Wong, K. L., & Tan, C. L. (2016). Influence of Supervisory Control on Salesperson Performance: Examining the Role of Adaptive Selling Behaviour as a Mediator. *Asian Academy of Management Journal*, 21(2), 183–203.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
- Zautra, A. J., Hall, J. S., & Murray, K. (2010). Resilience: A new definition of health for people and communities. *Handbook of Adult Resilience*. New York: Guilford., (Jan), 3–29.
- Zenasni, F., Besançon, M., & Lubart, T. (2008). Creativity and Tolerance of Ambiguity: An Empirical Study. *The Journal of Creative Behavior*, 42(1), 61–73.

## Anexos

---

### Anexo 1

#### QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO CIENTIFICA

Estimados participantes, este projeto de investigação enquadra-se na realização da minha dissertação de Mestrado em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, com o intuito de estudar a relação da inteligência emocional com os fatores de sucesso de vendas. O questionário é anónimo e os dados serão somente utilizados para fins académicos, salvaguardando a confidencialidade das respostas.

- É importante que responda a todas as questões.
- Não existem respostas corretas nem incorretas.
- Se alguma questão for difícil de responder, responda o melhor que conseguir.
- Não pense muito tempo sobre as questões, a sua primeira impressão é importante.
- O questionário não demora mais de 15 minutos a ser respondido.

Muito obrigada pela preciosa colaboração que presta a esta investigação.

Coimbra, fevereiro de 2017

Maria Inês Marques Mano

Faculdade de Economia Universidade de Coimbra

E-mail: mano.ines@gmail.com

I. Por favor, faça um círculo (O) ou uma cruz (X) numa escala de 1 a 7, indicando o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações.

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
1 Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.	1	2	3	4	5	6	7
2 Compreendo bem as minhas emoções.	1	2	3	4	5	6	7
3 Compreendo verdadeiramente o que sinto.	1	2	3	4	5	6	7
4 Sei sempre se estou ou não contente.	1	2	3	4	5	6	7
5 Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento.	1	2	3	4	5	6	7
6 Sou um bom observador das emoções dos outros.	1	2	3	4	5	6	7
7 Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.	1	2	3	4	5	6	7
8 Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam.	1	2	3	4	5	6	7
9 Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.	1	2	3	4	5	6	7
10 Consigo controlar bem as minhas emoções.	1	2	3	4	5	6	7
11 Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado.	1	2	3	4	5	6	7
12 Possuo um bom controlo das minhas emoções.	1	2	3	4	5	6	7
13 Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida o meu melhor para as atingir.	1	2	3	4	5	6	7
14 Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente.	1	2	3	4	5	6	7
15 Sou uma pessoa que se automotiva.	1	2	3	4	5	6	7
16 Encorajo-me sempre a dar o meu melhor.	1	2	3	4	5	6	7

II. Por favor, faça um círculo (O) ou uma cruz (X) numa escala de 1 a 7, indicando o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações.

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
1 Considero que a área onde trabalho é uma atividade interessante.	1	2	3	4	5	6	7
2 Acho agradável trabalhar na minha área.	1	2	3	4	5	6	7
3 Acho o meu trabalho divertido.	1	2	3	4	5	6	7
4 Sinto-me bem a trabalhar nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7

III. Por favor, faça um círculo (O) ou uma cruz (X) numa escala de 1 a 7, indicando o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações.

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
1 Eu sou muito inteligente e empreendedor(a) na execução do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

2	Eu sou uma pessoa muito criativa em encontrar formas de fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3	Eu tenho orgulho em conseguir fazer com que as coisas aconteçam mesmo quando surgem dificuldades.	1	2	3	4	5	6	7
4	Eu sou imaginativo quando se trata de ultrapassar barreiras no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

IV. Por favor, faça um círculo (O) ou uma cruz (X) numa escala de 1 a 7, indicando o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações.

		Discordo totalmente			Não concordo nem discordo			Concordo totalmente
1	Eu sugiro novas formas de atingir objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
2	Eu tenho ideias novas e práticas para melhorar o desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
3	Eu procuro novas tecnologias, processos, técnicas ou ideias para novos procedimentos ou produtos.	1	2	3	4	5	6	7
4	Eu sugiro novas formas de aumentar a qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
5	Eu sou uma boa fonte de ideias criativas.	1	2	3	4	5	6	7
6	Eu não tenho medo de correr riscos.	1	2	3	4	5	6	7
7	Eu promovo a partilha de ideias com os outros.	1	2	3	4	5	6	7
8	Eu demonstro criatividade no trabalho quando surgem oportunidades para isso.	1	2	3	4	5	6	7
9	Eu desenvolvo adequadamente os planos e os horários para implementar as novas ideias.	1	2	3	4	5	6	7
10	Muitas vezes eu tenho ideias inovadoras.	1	2	3	4	5	6	7
11	Eu encontro soluções criativas para os problemas.	1	2	3	4	5	6	7
12	Muitas vezes eu abordo os problemas de forma original.	1	2	3	4	5	6	7
13	Eu sugiro novas formas de fazer o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

V. Por favor, faça um círculo (O) ou uma cruz (X) numa escala de 1 a 7, indicando o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações.

		Discordo totalmente			Não concordo nem discordo			Concordo totalmente
1	Eu acho aceitável realizar chamadas pessoais no local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2	Eu penso que é aceitável levar material de escritório para casa.	1	2	3	4	5	6	7
3	Eu penso que para avançar na carreira profissional posso comprometer os meus padrões éticos pessoais.	1	2	3	4	5	6	7
4	Os meus colegas acham aceitável aceitar ofertas de terceiros a troco de tratamento preferencial.	1	2	3	4	5	6	7
5	Eu penso que é aceitável ignorar os protocolos estabelecidos com o objetivo de me despachar mais rapidamente do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

6 Eu denuncio, aos meus superiores, violações das regras e normas da empresa. 1 2 3 4 5 6 7

**VI.** Por favor, faça um círculo (O) ou uma cruz (X) numa escala de 1 a 7, indicando o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações.

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
1 A minha carreira tem sido bem-sucedida.	1	2	3	4	5	6	7
2 Em comparação com os meus colegas de trabalho, a minha carreira tem sido melhor sucedida.	1	2	3	4	5	6	7
3 Os meus colegas de trabalho acham que a minha carreira tem sido bem-sucedida.	1	2	3	4	5	6	7

**VII.** Por favor, faça um círculo (O) ou uma cruz (X) numa escala de 1 a 7, indicando o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações.

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
1 Consigo contribuir para um aumento da quota de mercado da minha empresa na minha área.	1	2	3	4	5	6	7
2 Consigo ter um nível de vendas elevado.	1	2	3	4	5	6	7
3 Ultrapasso frequentemente as minhas metas e objetivos de vendas durante o ano.	1	2	3	4	5	6	7
4 Ultrapasso frequentemente os meus objetivos salariais.	1	2	3	4	5	6	7

**XI.** Por favor, faça um círculo (O) ou uma cruz (X) numa escala de 1 a 7, indicando o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações.

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
1 Cada consumidor precisa de uma abordagem diferente.	1	2	3	4	5	6	7
2 Quando eu percebo que a minha abordagem de venda não está a funcionar, eu consigo rapidamente altera-la.	1	2	3	4	5	6	7
3 Eu gosto de experimentar abordagens de vendas diferentes.	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu sou muito flexível nas abordagens de venda que utilizo.	1	2	3	4	5	6	7
5 Eu acho que a maior parte dos compradores podem ser tratados da mesma forma.	1	2	3	4	5	6	7
6 Eu não mudo a minha abordagem de um cliente para outro.	1	2	3	4	5	6	7

7	Eu consigo usar facilmente várias abordagens diferentes.	1	2	3	4	5	6	7
8	Eu uso um conjunto de abordagens de vendas.	1	2	3	4	5	6	7
9	É fácil para mim mudar a minha forma de vender se a situação o exigir.	1	2	3	4	5	6	7
10	Basicamente eu uso a mesma abordagem com a maior parte dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
11	Eu sou muito sensível às necessidades dos meus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12	Tenho dificuldade em adaptar a minha abordagem perante alguns clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13	Eu mudo a minha forma de venda consoante as situações.	1	2	3	4	5	6	7
14	Eu tento perceber como é que os clientes mudam entre si.	1	2	3	4	5	6	7
15	Eu sinto-me confiante o suficiente para mudar a minha a bordagem quando necessário.	1	2	3	4	5	6	7
16	Eu trato os meus compradores quase todos da mesma forma.	1	2	3	4	5	6	7

**XII.** Por favor, faça um círculo (O) ou uma cruz (X) numa escala de 1 a 7, indicando o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações.

		Discordo totalmente		Não concordo nem discordo		Concordo totalmente		
1	Eu sou sensível ao que os outros não dizem.	1	2	3	4	5	6	7
2	Eu estou atento ao que os outros insinuam, mas não dizem.	1	2	3	4	5	6	7
3	Eu entendo o que os outros sentem.	1	2	3	4	5	6	7
4	Eu tento entender além daquilo que as pessoas dizem.	1	2	3	4	5	6	7
5	Asseguro que me lembro do que os outros disseram.	1	2	3	4	5	6	7
6	Resumo os pontos de acordo e desacordo quando apropriado.	1	2	3	4	5	6	7
7	Eu acompanho as coisas que os outros fazem.	1	2	3	4	5	6	7
8	Asseguro que estou a prestar atenção usando técnicas verbais.	1	2	3	4	5	6	7
9	Asseguro que sou recetivo a ideias novas.	1	2	3	4	5	6	7
10	Eu faço questões que mostram que tento entender as posições dos outros.	1	2	3	4	5	6	7
11	Eu mostro que estou atento utilizando linguagem corporal (ex.: acenos com a cabeça, ...).	1	2	3	4	5	6	7

**XIII.** Por favor, faça um círculo (O) ou uma cruz (X) numa escala de 1 a 7, indicando o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações.

		Discordo totalmente		Não concordo nem discordo		Concordo totalmente		
1	É fácil trabalhar com todos os meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2	Há certos colegas de trabalho que os quais eu entro em conflitos.	1	2	3	4	5	6	7
3	É fácil trabalhar com todos os meus colegas.	1	2	3	4	5	6	7

4. Eu sou valorizado pelo meu supervisor.	1	2	3	4	5	6	7
5. Eu acho fácil trabalhar com o meu supervisor.	1	2	3	4	5	6	7
6. A organização incentiva que as relações no trabalho sejam harmoniosas	1	2	3	4	5	6	7
7. A empresa encoraja um ambiente positivo na relação entre os colegas.	1	2	3	4	5	6	7
8. A organização favorece algum grupo de trabalhadores em relação a outros.	1	2	3	4	5	6	7

**XIV.** As seguintes questões dizem respeito aos seus dados sociodemográficos. Por favor, faça um círculo (O) ou uma cruz (X) para assinalar a sua resposta.

**1. Género**

- Masculino
- Feminino

**2. Idade**

- Menos de 20
- De 20 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- Mais de 51 anos

**3. Estado civil**

- Solteiro(a)
- Casado(a) / União de facto
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

**4. Nível de escolaridade**

- 2º ciclo
- 3º ciclo
- Secundário
- Licenciatura
- Mestrado/Pós-graduação
- Doutoramento

**5. Número de funcionários da sua empresa**

- Menos de 30
- 30 - 50
- 51-100
- 101-200
- Mais de 200

**6. Número total de vendedores da empresa**

- Menos de 20
- 21 - 40
- 41 - 60
- 61 - 80
- 81 - 100
- Mais de 100

**7. Percentagem variável do rendimento**

- 0% - 25%
- 25% - 50%
- 50% - 75%
- 75% - 100%

**8. Atividade principal da empresa onde trabalha**

- Dispositivos médicos
- Automóvel
- Têxtil
- Hotelaria
- Outra: \_\_\_\_\_

**9. Número de anos a trabalhar na empresa**

- Menos de 10
- 11 - 20
- 21 - 30
- Mais de 30