

**ANTECEDENTES ORGANIZACIONAIS DO DESEMPENHO  
PROFISSIONAL**

**Gustavo Constantino Mascarenhas Lopes Belchior**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Doutor Francisco Guilherme Serranito Nunes  
Professor Auxiliar, ISCTE - IUL

Lisboa

Outubro de 2010

**ANTECEDENTES ORGANIZACIONAIS DO DESEMPENHO  
PROFISSIONAL**

Gustavo Constantino Mascarenhas Lopes Belchior

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Doutor Francisco Guilherme Serranito Nunes  
Professor Auxiliar, ISCTE - IUL

Lisboa

Outubro de 2010

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a:

Angélica, minha querida avó, pessoa fundamental para estabelecer as raízes deste trabalho dando continuidade ao legado de meu avô;

Cláudia, minha mãe, fantástica educadora;

Carla, minha esposa e parceira do destino, uma jóia verdadeira;

E a Benjamin, nosso amado filho.

## AGRADECIMENTOS

Inicio meus agradecimentos para o Prof. Dr. Francisco Nunes, que através de sua orientação, disponibilidade de seu conhecimento e principalmente paciência possibilitou a concretização deste trabalho.

Agradeço através dos nomes de Prof. Dr. Marcus Vinicius e Prof. Dr. Rui Menezes a todos os professores que contribuíram com cada conhecimento aplicado nesta investigação. Também aproveito a ocasião para agradecer a prontidão de Mariana Rodrigues e Georgina Oliveira em atender as mais diversas urgências.

Profissionalmente, agradeço em primeiro lugar através da pessoa de Cláuzio Aragão Marques, ao Grupo Alfa pelo patrocínio e pelo tempo disponibilizado para viagens e pesquisas. E com a devida relevância para a conclusão do trabalho, agradeço a fantástica força de vendas da Alfa Bebidas por ter sido um empolgante objeto de estudo.

O meu obrigado também vai a todos aqueles que encontraram dentro de suas realidades uma maneira de ajudar, seja revisando a digitação ou sugerindo artigos. Dentre estes, um grande obrigado a minha irmã Giulliana.

Deixo uma palavra de carinho e agradecimento a toda minha família e aos amigos por compreenderem a minha ausência. E entre estes agradeço a Guilherme Constantino, meu irmão mais novo, por me fazer entender qual papel devo desempenhar; e a Paulo Jordão, por ter me abrigado no Rio de Janeiro.

E agradeço a Deus, por me incluir no meio destas pessoas. Peço-Lhe que os abençoe.

*"A todo aquele que tem, será dado mais, e terá em abundância. Mas ao que não tem, até o que tem lhe será tirado"*

Mateus, 25, 28-29

**ÍNDICE**

RESUMO .....	VII
ABSTRACT.....	VIII
Índice de Figuras .....	IX
Índice de Tabelas.....	X
INTRODUÇÃO .....	11
1. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
1.1 Desempenho .....	14
1.2 Comprometimento com Metas .....	23
1.3 Dimensões Funcionais do Cargo de Vendedor .....	32
1.3.1 Descrição de Atividades .....	32
1.3.2 Controle sobre as Demandas do Trabalho e Estresse.....	39
1.4 Identificação Organizacional.....	45
1.5 Liderança .....	51
2 MÉTODO.....	58
2.1 Caracterização da Organização .....	58
2.2 Modelo de Gestão.....	59
2.2.1 O Processo de Vendas e Trade .....	60
2.2.2 O Processo de Gente e Gestão.....	62
2.3 Participantes .....	64
2.4 Medidas .....	65
2.4.1 Desempenho Profissional .....	66
2.4.2 Comprometimento com Metas .....	66
2.4.3 Identificação Organizacional.....	66
2.4.4 Liderança (LMX).....	66
2.4.5 Orientação Policrônica .....	67
2.4.6 Estresse e submodelo de Teoria de Demanda-Controle .....	67
2.4.7 Variáveis de controle .....	69
2.4.8 Procedimentos .....	69
2.4.9 Análise.....	70
3 RESULTADOS .....	71
4 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES .....	76
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	82
6 ANEXOS.....	88
Anexo I – MODELO DE QUESTIONÁRIO REALIZADO.....	89
Anexo II – AUTORIZAÇÃO DA DISTRIBUIDORA ALFA BEBIDAS PARA A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO E LIBERAÇÃO DO BANCO DE DADOS DE GENTE E GESTÃO.....	99

## RESUMO

A força de vendas ocupa um papel importante no desempenho das organizações. Representa os interesses organizacionais no mercado e defende os objetivos do cliente dentro da empresa. Cabe aos profissionais de vendas a correta execução dos desdobramentos estratégicos. No entanto, o contexto organizacional em que estão inseridos pode influenciar seu desempenho, como o alinhamento com a organização e seus objetivos e a tensão gerada pelas diversas tarefas ao longo de sua jornada.

Através da análise de uma amostra de 39 vendedores de cerveja, esta investigação busca identificar através de um estudo correlacional dentro do comportamento organizacional, que fatores organizacionais antecedem o desempenho do profissional de vendas do cenário atual, incluindo: Comprometimento com Metas, Orientação Policrônica, Identificação Organizacional, Percepção de Liderança e Estresse. Foram utilizados como variáveis de controle os pré-requisitos de seleção e indicadores de controle individuais. O desempenho foi analisado sob quatro perspectivas: Desempenho Profissional Objetivo, Desempenho Profissional Autoreportado, Índice de Satisfação dos Clientes e Intenção de Saída.

Com os resultados, revela-se que os aspectos organizacionais explicam significativamente 34,1% da variância do desempenho profissional objetivo; 60,4% da variância do desempenho profissional autoreportado; 31,3% da variância do índice de satisfação dos clientes e por fim, 49,3% da variância da intenção de saída.

Palavras-chave: Desempenho Profissional, Identificação Organizacional, Orientação Policrônica, e Liderança de Trocas.

## **ABSTRACT**

The sales force plays an important role in the organizational performance. The sales force represents company interests on the market and defends the client's goals within the company. It is reliable to these professionals the correct execution of the strategic roll out. However, the organizational context in which it appears may influence their performance: to align with the organization and its goals and the tension generated by the various tasks throughout their job journey.

By analysis of a sample of 39 beverage salespeople, this research seeks to identify through a correlational study in organizational behavior organizational factors that precede the performance of the salesperson's current situation, including: Goal Commitment, Polychronicity; OID , Perception of Leadership and Stress. The control variables were the prerequisites for selection and control of individual indicators. Performance was examined on four perspectives: Objective Job Performance, Self-reported Job Performance; Customer Satisfaction Index and Turnover Intention.

With the results, it appears that the organizational aspects significantly explain 34.1% of the variance in objective job performance, 60.4% of the variance in self-reported job performance; 31.3% of the variance of the customer satisfaction index and 49.3% of the variance of turnover intention.

Keywords: Job Performance, Organizational Identification, Polychronicity and LMX.



## Índice de Figuras

Figura 1.1 Como as Diferenças Individuais se Combinam para Afetar o Desempenho no Cargo (adaptado de Wagner III e Hollenbeck (2002) ).....	20
Figura 1.2 O Modelo de Demanda-Controle no Ambiente de Trabalho. Adaptado de Karasek (1979) <i>apud</i> Hitt, Miller e Colella (2007) .....	44
Figura 1.3 Desenho de Investigação .....	57
Figura 2.1 Representação do Modelo de Gestão da Alfa Bebidas .....	60
Figura 2.2 Organograma Comercial.....	60
Figura 2.3 Organograma de Gente e Gestão .....	63
Figura 4.1 Gráfico de Desempenho por Papel .....	78

## Índice de Tabelas

Tabela 2.2.1 Participação de Mercado de Teresina – Marcas de Cervejas .....	58
Tabela 3.1 Resultados da aplicação do Alpha de Cronbach, análise da média, do desvio padrão e correlação entre as variáveis (N=39) .....	72
Tabela 3.2 Resultado da análise de regressão do modelo (Desempenho Profissional Objetivo e Índice de Satisfação de Clientes), incluindo as Variáveis de Controle .....	73
Tabela 3.3 Resultado da análise de regressão do modelo (Desempenho Profissional Autoreportado e Intenção de Saída), incluindo as Variáveis de Controle .....	75



## INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas possuem objetivos financeiros e mercadológicos desafiadores, e para alcançá-los oferecerem soluções em seus produtos e serviços na conquista do cliente e do aumento da participação de mercado. Para tal, são necessárias as competências e conhecimentos de todos os seus colaboradores.

No contexto atual, a facilidade e a disponibilidade de informações favorecem a competição, já que em pouco tempo, os diferenciais inerentes à natureza do negócio podem ser copiados ou até superados. O desempenho é buscado a todo instante.

O desempenho é mensurado de acordo com a perspectiva organizacional desejada. Na perspectiva financeira, o desempenho é alcançado quando há a maximização dos lucros, segundo Campos (2009). Na perspectiva estratégica, o desempenho é alcançado através da maximização da rentabilidade frente a concorrentes e forças ambientais (Montgomery e Porter, 1998). Na perspectiva mercadológica, a composição de mix de marketing obtém os ganhos de participação de mercado, segundo Kotler e Keller (2007). Na perspectiva logística, o desempenho é alcançado quando há a minimização dos custos para atender o nível de serviço almejado, segundo Carvalho *et al.* (2008).

Huselid, Jackson e Schuler (1997) encontraram relações significativas entre o valor de mercado, fluxo de caixa e produtividade com eficiência do gerenciamento dos recursos humanos. Robbins (2002) diferencia eficiência de eficácia, considerando o primeiro o correto uso dos recursos e eficácia, o alcance do propósito estabelecido.

Bateson e Hoffman (2003) consideram como fonte de diferenciação a equipe de contato. São os profissionais que a compõem que atuam de maneira constante, direta e pessoal com o cliente. Em outras palavras, se o serviço pode ser prestado pelo concorrente, então o diferencial pode estar na maneira como este é prestado. E este diferencial só pode ser oferecido por pessoas, já que máquinas ou patentes não têm como fazê-lo.

Para Faissal *et al.* (2005), as organizações sempre fizeram significativas mudanças em seus processos, geralmente envolvendo matérias-primas, máquinas, tecnologias, infra-estrutura ou mesmo funções administrativas, na intenção de incrementar o lucro e diminuir o esforço humano.

Para Silva (2009), as empresas, em seus sucessos e fracassos, vivenciam humanamente superação, ambições, medos, inveja, soberba, raiva e equívocos. Estruturam mitos, alimentam

fantasias e buscam respostas. Até porque são as pessoas, nos vários postos e papéis, que atuam em nome da instituição. A empresa não é um prédio, nem um maquinário, não é portfólio de clientes nem um contrato social. A empresa é o que as pessoas fazem que seja principalmente pela ação das lideranças.

Kotler (1998) afirma que para muitas empresas, ou melhor, clientes, o vendedor é a própria empresa e este também tem a função de levar informações valiosas sobre seus clientes para a empresa. Para o autor, a venda pessoal é o elo entre a empresa e o cliente, justificando a necessidade de as organizações empenharem-se ao máximo para planejar sua força de vendas como um todo, do desdobramento de objetivos, passando por definição de sua estrutura e tamanho, como também de sua remuneração.

No entanto, as dificuldades existentes na seleção e no gerenciamento destes profissionais colocam em situação complexa e delicada as organizações que não compreendem as minúcias deste grupo. Bitner *et al.* (2003) *apud* Bateman e Hoffman (2003) afirmam que embora muitas empresas estejam percebendo a importância da qualidade do serviço e da satisfação do consumidor, nem sempre fica claro como atingir estas metas.

As alterações ocorridas no cenário contemporâneo fazem fugir o modelo do suposto vendedor ideal (cativante e bom orador), pois as mudanças na natureza do trabalho, que atualmente requer muito mais características mentais e de relacionamento interpessoal, têm impacto nas competências que são exigidas dos candidatos (Faissal *et al.*, 2005).

Garfield (1990) *apud* Kotler (1998) sugere em seu trabalho sobre super-realizadores que vendedores de alto desempenho exibem os seguintes traços: a) assumem riscos; b) possuem poderoso senso de missão; c) têm tendência à solução de problemas; d) gostam de cuidar de clientes; e e) planejam cuidadosamente suas visitas.

Já para McMurry (1992) *apud* Kotler (1998), o excelente vendedor deverá ter: a) elevado nível de energia; b) autoconfiança de sobra; c) fome crônica de dinheiro; d) conhecimento específico de seu ramo; e e) estado mental que faz com que ele veja cada obstáculo, objeção ou resistência como um desafio.

Kotler (1998) sugere que a organização considere as características específicas do trabalho de vendas para definir o perfil desejável de um vendedor. E sugere também para buscar traços comuns entre os vendedores bem-sucedidos da empresa para acrescentar ao perfil do bom vendedor. Ou seja, através do desempenho, identificar quais fatores possibilitam o melhor desempenho.

Os vendedores relacionam-se com seus gerentes e supervisores até o momento em que se destinam à sua rotina de visitas. Longe da fiscalização dos superiores, é possível especular que fatores direcionam o vendedor a um bom desempenho. London, Mone e Scott (2004) sugerem analisar qual o grau de comprometimento com as metas da organização.

Guimarães e Martins (2008:71) relatam que “... *o comprometimento organizacional afetivo é antecedente de aspectos importantes para o desempenho do empregado e da organização, como, por exemplo, menor rotatividade, menor absenteísmo e maior esforço do empregado no trabalho...*”. Pode-se considerar que os tipos de comprometimentos com bases afetivas se destacam como aspectos fundamentais na compreensão do comportamento e de atitudes dos trabalhadores. Hollander (1964) *apud* Bergamini (2009) encontrou as bases da relação entre os liderados e seus líderes.

A força de vendas ocupa um papel importante no desempenho das organizações. Além disso, devido a sua pouca previsibilidade e estrutura e sua eficácia, especialmente nos mercados baseados na venda pessoal, as decisões associadas à gestão da força de vendas são particularmente importantes, especialmente aquelas relacionadas ao direcionamento da ação dos vendedores e monitoramento de seu desempenho (Plochow, 2006).

Esta investigação busca identificar, através de um estudo correlacional (Reto e Nunes: 1999) dentro do comportamento organizacional, que fatores organizacionais antecedem o desempenho do profissional de vendas do cenário atual, utilizando como estudo de caso: a distribuidora de bebidas Alfa Bebidas e Comércio Ltda., situada em Teresina, capital do Estado do Piauí, abrangendo como variáveis de controle os pré-requisitos de seleção e os indicadores de controle individuais.

## 1. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são discutidas as bases teóricas utilizadas para identificar os antecedentes organizacionais do desempenho profissional. Primeiro será contextualizado e conceituado o desempenho profissional. Depois, ao analisar as dimensões funcionais da profissão do pessoal de vendas, são apresentadas as outras variáveis que se busca entender como preditoras do desempenho profissional

### 1.1 Desempenho

Para Souza *et al.* (2005: 141), na atualidade, o desempenho é o aspecto crítico central na tomada de decisão vinculada ao gerenciamento. As informações produzidas por sistemas integrados de desempenho asseguram a vinculação entre o desempenho do indivíduo, da equipe, da unidade de negócio e da organização. O desempenho empresarial é impactado pela gestão do capital humano que, segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001:28), passou a ser “... *fator crítico de influência estratégica...*”.

Stoffel (2000:11) *apud* Souza *et al.* (2005) define desempenho como uma ação que pode ser verificada e mensurada. Lebas (2003) define desempenho como o potencial para a implementação bem sucedida das ações futuras, a fim de alcançar os objetivos e metas.

Penrose (1959) *apud* Carbone *et al.* (2009) teoriza que os limites e as possibilidades dos recursos internos das firmas geram desequilíbrios de mercado, dos quais as empresas podem obter vantagem competitiva. Devido a estas análises, surgiram outros trabalhos que contribuíram muito, como a análise das empresas feita por Wernerfelt (1984) *apud* Carbone *et al.* (2009), tendo como ponto de partida os seus recursos, em vez de focar os seus produtos propriamente ditos. Complementando, outro trabalho fundamental foi o realizado por Barney e Hesterly (1996:133) *apud* Miguel (2009), em busca da construção de uma teoria completa, com base em dois pressupostos: “... *heterogeneidade da organização: em que os recursos e as capacidades podem variar de forma significativa no âmbito das empresas; e imobilidade dos recursos: em que os recursos não variam ...*”.

Carbone *et al.* (2009) explicam a diferença de desempenho entre as empresas a partir da heterogeneidade de seus recursos. Segundo o autor, esses recursos não são perfeitamente transferíveis entre as empresas.

É viável pensar que dentro de cada indivíduo há um potencial humano como recursos internos, cuja dinâmica viabiliza possibilidades, em qualquer âmbito da vida pessoal e profissional (Souza *et al.*, 2005:20). Compreender, administrar e direcionar tais recursos possibilitam a alavancagem do desempenho organizacional. No entanto, segundo Bergamini e Beraldo (1988:4) *apud* Souza *et al.* (2005), “...o aproveitamento inadequado do potencial humano ou o seu desconhecimento são fatos comuns que, não raro, propiciam delegação de tarefas incompatíveis com o potencial do empregado, provocando desconforto e instabilidade...”. Tais autoras afirmam que “... o aproveitamento inadequado de um ativo, além de reduzir a possibilidade de assegurar vantagem competitiva, estimula a evasão de talentos ...”. Souza *et al.* (2005) acentuam que a lógica contemporânea, que sustentava as práticas de avaliação de potencial, valoriza o desenvolvimento pessoal e estimula investimentos dirigidos à construção do futuro profissional desejado.

A relevância contemporânea deste processo de gerenciamento na ação organizacional decorre do fato de a força humana ser a fonte de vantagem competitiva mais decisiva na atualidade (Souza *et al.*, 2005). Bergamini e Beraldo (1988:34) enfatizam: “... avaliação de potencial não garante o desempenho futuro. É apenas estimativa a ser confirmada pelo processo de avaliação de desempenho...”. Souza *et al.* (2005) afirmam que múltiplas influências podem afetar o potencial do ser humano que por sua vez possibilitará um desempenho mais efetivo ou não.

Uma forma exitosa de os vendedores aumentarem seu desempenho ocorre quando o vendedor é o único que pode fornecer o produto ou serviço capaz de atingir os resultados desejados; também com uma oferta de valor indiscutível ele tem nas mãos este poder (Teixeira *et al.*: 2007). No entanto, quando tal diferencial é inerente às características do produto, a disposição da tecnologia pode logo superá-lo (Moreira *et al.*, 2007).

Lawler e Mohrman (2003) afirmam que as três fontes de vantagem competitiva mais poderosas são a tecnologia, a arquitetura organizacional e as pessoas. Tanto a arquitetura organizacional quanto a tecnologia dependem da concepção e gestão humanas (Souza *et al.*: 2005). Lawler (1992) e Lawler, Mohrman & Ledford (1992) *apud* Welbourne *et al.* (1998:540) afirmam que “... para ganhar vantagem competitiva numa economia global, as organizações têm criado programas como o de gestão da qualidade total, envolvimento dos trabalhadores, o enriquecimento do cargo, remuneração baseada em habilidade, as equipes de trabalho autônomo e participação nos lucros...”. Welbourne *et al.* (1998) consideram que



tais práticas e intervenções possuem o objetivo de aumentar o desempenho da empresa, afetando o comportamento do empregado no trabalho.

Pessoas, portanto, são fontes decisivas para a obtenção da excelência (Souza *et al.*, 2005; Wagner III e Hollenbeck, 2002 e Goshal, 2002 *apud* Faissal *et al.*, 2005). O que reforça o pensamento de que "*... o desempenho do empregado é o critério variável mais amplamente estudado na literatura de comportamento organizacional e gestão de recursos humanos...*" (Bommer *et al.*, 1995: 587 *apud* Welbourne *et al.*, 1998:540).

Para Wagner III e Hollenbeck (2002), quando a organização dispõe de know-how para administrar corretamente seus colaboradores, há margem competitiva que pode ser sustentada e fortalecida ao longo do tempo.

Entretanto, a sustentação de patamares crescentes de excelência apenas será possível se o olhar gerencial estiver centrado nos fatores pessoais e organizacionais que afetam o desempenho obtido e, além disso, se estiver de fato empenhado na redução da discrepância de desempenhos, ou seja, na diferença entre o desempenho real e o esperado (Souza *et al.*, 2005). Roldão (1998:6) considera que "*...a empresa tem como objetivo medir o grau de caracterização de seus objetivos, os quais em cada momento são condicionados às restrições que o contexto impõe...*". Ou seja, para o autor, avaliar desempenho consiste em avaliar o comportamento da função multiobjetivo, tendo atenção às restrições inerentes ao espaço de soluções possíveis.

A decisão de analisar esta diferença entre o real e o esperado, ou seja, avaliar desempenho, afeta o crescimento humano e organizacional. Porém, não significa avaliar a pessoa. Antes, implica a captação de informações relativas ao nível de contribuição ao negócio.

Nem sempre o desempenho aquém do esperado constitui apenas fruto da atuação do indivíduo. Às vezes, o alcance do desempenho esperado extrapola a autonomia da pessoa avaliada (Souza *et al.*, 2005). Importante entender esta dimensão, pois no caso de vendedores, o poder de negociação do comprador ou vantagens competitivas dos concorrentes superam as habilidades deste profissional (Porter, 2005).

Roldão (1998:10) explana esta extrapolação do desempenho, considerando dois tipos de agente para o desempenho organizacional: "*... Agentes Humanos – Clientes, Gestão do Topo, Fornecedores e Empregados; e Agentes Organizacionais Incorpóreos – Estratégia, Forma de Organização, Cultura e Normas, Atitude de Trabalho, Sistema de Informação, Processo de Gestão, Concepção do Produto e por fim, Concepção e Gestão do Processo...*".

Em virtude desta característica de extrapolação, na percepção de Lucena (1992) *apud* Souza *et al.* (2005:81), “...o acompanhamento do desempenho pode e deve ser operacionalizado, por meio de reuniões previamente definidas com os envolvidos, com periodicidade regular, visando à análise do desenvolvimento do trabalho e dos resultados intermediários produzidos...”.

Souza *et al.* (2005:82) definem como avaliação de desempenho o momento do ciclo de desempenho destinado a identificar, analisar e avaliar a discrepância entre desempenhos esperado e obtido e verificar os respectivos impactos no desempenho organizacional. Definem, desta forma, três etapas: planejamento, acompanhamento e avaliação.

Para Schermerhorn Jr *et al.* (2002:106), um sistema de avaliação do desempenho é fundamental para as atividades de gestão dos recursos humanos de uma organização e pretende: a) Definir os critérios específicos de medição do desempenho; b) Medir com precisão o desempenho anterior; c) Justificar as recompensas dadas à pessoa ou ao grupo, distinguindo assim um alto e um baixo desempenho; d) Definir as experiências de desenvolvimento de que o avaliado precisa, para melhorar o desempenho no cargo atual e para se preparar para futuras responsabilidades.

Nessas quatro funções, os autores descrevem os dois propósitos gerais da avaliação de desempenho: avaliação; feedback e desenvolvimento. Essa avaliação, em síntese, significa comparar o trabalho realizado pelas pessoas com padrões de desempenho previamente definidos (Brandão e Guimarães, 2001 *apud* Carbone *et al.*, 2009:66).

Quanto ao desempenho de vendedores, Stanton e Spiro (2000: 442) sugerem um modelo de programa de avaliação de desempenho composto por cinco etapas: a) Estabelecer políticas básicas: definição das regras da avaliação (e de quem participará, de quando acontecerá); b) Selecionar os critérios da avaliação: definir o que será avaliado no desempenho de cada vendedor; c) Estabelecer padrões de desempenho: definir o desempenho padrão esperado de cada vendedor; d) Comparar o desempenho com os padrões: essa é a etapa da avaliação, na qual se compara o que foi realizado pelo vendedor com o que é esperado que ele realize; e) Discutir a avaliação com o vendedor: realizar uma discussão sobre a análise feita, explicando a comparação, e expondo se o vendedor teve ou não um bom desempenho e o que provavelmente o levou a tal resultado, além de decidir junto ao vendedor o que deverá ser feito para corrigir ou recompensar o desempenho apresentado.

Por sua vez, Motowidlo (2003) *apud* Miguel (2009) relaciona o desempenho organizacional com o valor daquilo que as pessoas fazem, que poderá contribuir para uma maior eficácia organizacional. Este conceito de desempenho pode ser útil na investigação e na prática psicológica, em áreas de seleção de empregados, treino, motivação, gestão de situações de oportunidades e constrangimentos (Motowidlo, 2003:51 *apud* Miguel, 2009). Carbone *et al.* (2009) afirmam que o desempenho de pessoas revela suas competências, ou seja, é uma manifestação daquilo que elas são capazes de realizar. Por isso algumas organizações se propõem a atuar com entidades certificadoras, aplicando testes, simulações e avaliações de desempenho para certificar dentro de determinadas indústrias ou área de conhecimento, as competências expressas pelas pessoas.

A complexidade e a dificuldade das métricas ou indicadores ideais existem tanto na administração quanto na economia (Farris *et al.*, 2007). Para os autores, algumas são altamente especializadas e mais adequadas a análises específicas, ou até mesmo a disponibilidade dos dados pode ser o fator de dificuldade.

As necessidades de cada organização para cada setor ou cada indivíduo dificultam um modelo de avaliação de desempenho ideal e global (Farris *et al.*, 2007; Milkovich, 2006 e Welbourne *et al.*, 1998). Faz-se necessária a utilização de um conjunto de indicadores, pois como sugerem Farris *et al.* (2007:16), “...para utilizar diversas métricas de maneira eficaz, devem considerar as relações entre elas e as limitações inerentes a cada uma...”.

“...A visão expandida pelo desempenho argumenta que o desempenho humano é fruto das relações de trabalho e das relações humanas (Souza *et al.*, 2005:121)”. Consonantes com os autores estão Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn (2002), segundo os quais a partir dessa perspectiva, as pessoas ficam sabendo onde estão em relação aos objetivos e padrões da empresa.

Para Wagner III e Hollenbeck (2002:45) “...os níveis de desempenho são uma função da motivação e da capacitação total da pessoa para o cargo...”. Quando motivação e capacitação são altas, o desempenho será alto. Para os autores, a motivação de um indivíduo no trabalho é uma função de traços de personalidade como senso de responsabilidade (que promove esforço, resistência e compromisso) e estabilidade emocional (que elimina distrações e ajuda a manter o esforço concentrado). Dubrin (2003:110) conceitua “...Motivação (num ambiente de trabalho) como o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais...”.

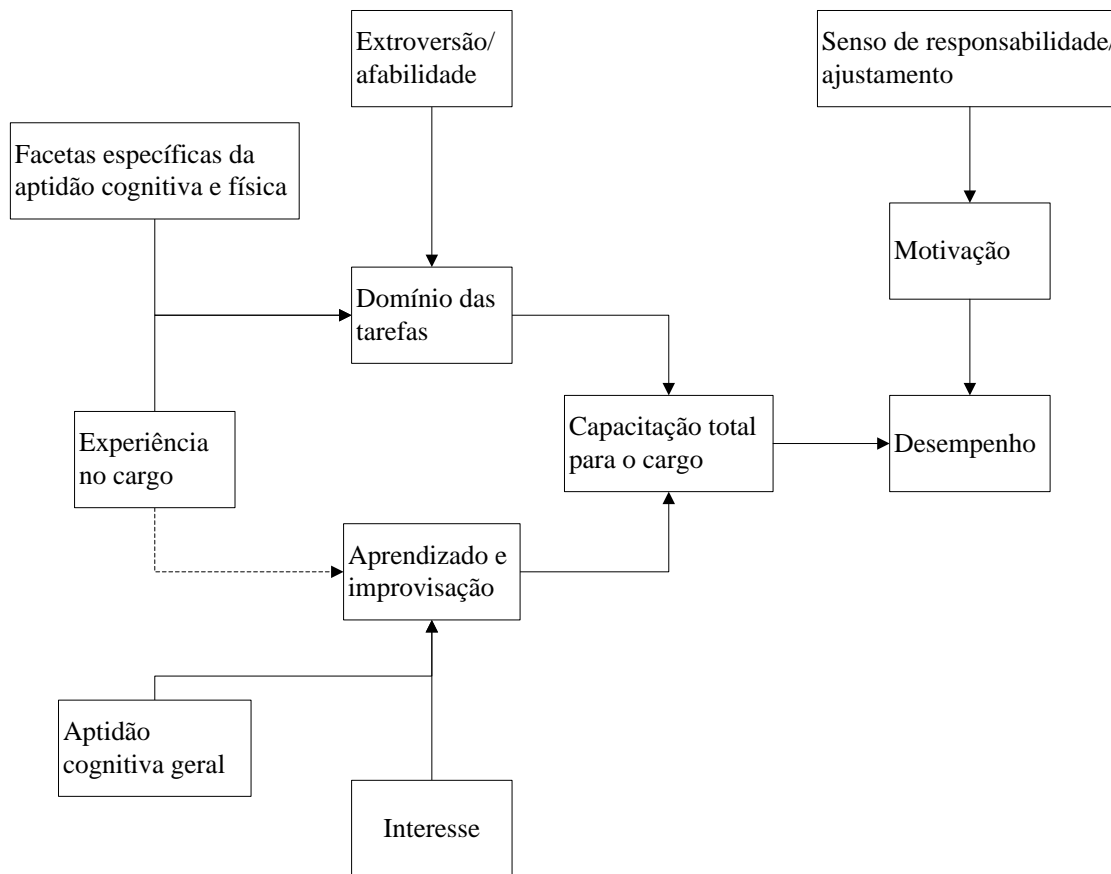
A capacitação total de um indivíduo para o cargo é função do conhecimento geral das aptidões específicas para o cargo. Para Souza *et al.* (2005:41), “...cargo é o conjunto de funções de mesma natureza e complexidade. Função é o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização...”. Ou seja, descrever o trabalho a ser realizado. Os autores definem como o contrato de desempenho do ocupante do cargo, o conjunto de responsabilidades, no qual fica estabelecida a finalidade de sua permanência na organização e o que deve realizar para fazer parte de seu quadro efetivo e produtivo.

Campos (2004) afirma que a atribuição do cargo é realizar as atividades e funções que lhe são atribuídas. Para Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn (2002:106), “...o processo de avaliação deve se basear na análise do cargo, definido pelo conjunto formado pela descrição do cargo (que descreve os requisitos do cargo) e pelas especificações do cargo (que descrevem as características individuais do funcionário)...”. Para Souza *et al.* (2005:41), “...geralmente fazem parte da especificação de cargos o grau de escolaridade, a experiência mínima necessária, bem como a iniciativa, as responsabilidades (por supervisão, numerário, contatos e por erro técnico), entre outros fatores...”. Ao definir estes requisitos mínimos para que o ocupante do cargo possa obter um bom desempenho em suas funções, o cargo é especificado.

Para Wagner III e Hollenbeck (2002:45), as “...aptidões específicas para o cargo são, basicamente, uma função de facetas específicas da aptidão física e mental, bem como de certos traços de personalidade, como extroversão e afabilidade...”. Para Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn (2002:61) aptidões são “...habilidades potenciais, enquanto habilidades são o conhecimento e as habilidades específicas que um indivíduo possui correntemente...”. Quanto à personalidade, tais autores a definem como a combinação de características únicas que definem a natureza única do indivíduo. Dubrin (2003) considera que características de personalidade devem ser atribuídas à maioria de fracassos no cargo, e não à inteligência da pessoa ou à competência técnica.

Sant’anna, Moraes e Kilimnik (2005:4) compreendem competência como uma resultante da combinação de múltiplos saberes - *saber-fazer, saber-agir, saber-ser* - capazes de propiciar respostas efetivas aos desafios advindos do atual contexto dos negócios.

Por outro lado, para Wagner III e Hollenbeck (2002:45), o conhecimento geral do cargo é um resultado da aptidão cognitiva geral e de traços de personalidade como, por exemplo, o interesse, sendo que ambos os fatores promovem a improvisação e o aprendizado no cargo, conforme demonstra a figura 1.1.



**Figura 1.1 Como as Diferenças Individuais se Combinam para Afetar o Desempenho no Cargo (adaptado de Wagner III e Hollenbeck (2002) )**

Tanto a função entre motivação e capacitação total para o cargo como o modelo de Diferenças Individuais de Wagner III e Hollenbeck (2002) demonstram que o desempenho possui agentes influentes e impactantes exteriores ao contexto do mercado, como já demonstrado por Roldão (1998). Neste raciocínio, Welbourne *et al.* (1998) consideram que os empregados fazem muito mais do que aquilo que é tradicionalmente incluído na descrição de funções (que por sua vez, normalmente ignora comportamentos não relacionados diretamente ao cargo). O que para os autores provoca possíveis conflitos quando as organizações tentam premiar ou incentivar práticas relativas à cidadania organizacional ou até mesmo a uma excelente prestação de serviços.

Milkovich (2006) entende que para superar as enormes adversidades pela disparidade entre indivíduos deve ser mensurada a cidadania organizacional. Isso porque tal elemento do comportamento organizacional reflete comportamentos cooperativos e engajados que vão

além das atividades específicas das tarefas, incluindo: (1) ajudar os outros; (2) compartilhar e criar novas idéias; (3) ser confiável; (4) defender e promover as metas da organização (Murphy e Cleveland, 1995:4 *apud* Milkovich, 2006). Como resume Milkovich (2006:99), “...O desempenho é mais do que simplesmente a execução de tarefas. Um amplo espectro de comportamentos determina o valor das pessoas para as organizações. Pelo lado positivo, estes comportamentos têm sido chamados de cidadania organizacional...”.

Welbourne *et al.* (1998) consideram que sistemas de desempenho que dependem de avaliar apenas os comportamentos de trabalho definidos pela organização como relacionados a um trabalho específico podem apresentar erros. Esta complexidade do desempenho é reconhecida também por Gilboa *et al.* (2008), pois reconhecem que nem os aspectos qualitativos ou somente os quantitativos bastam para mensurá-lo.

Riquetta (2002: 258) *apud* Miguel (2009:23) considera dois tipos de desempenho: primeiro, no papel, é definido “... como o comportamento exigido pelas descrições formais do emprego ...”; e segundo, o desempenho extra-papel, “... como o comportamento que é benéfico para a organização e também ultrapassa as exigências profissionais...”. A autora considera que o comportamento extra-papel muitas vezes é voluntário, na medida em que depende dos fatores de motivação intrínseca, comparativamente, com o desempenho no papel.

Assim complementa Motowidlo (2003) *apud* Miguel (2009) ao definir dois tipos de desempenho da tarefa: aquelas que se relacionam à transformação de matéria-prima em valor para organização - no caso dos vendedores, a venda propriamente dita -, e aquelas que incluem servir e gerir o negócio.

Para Milkovich (2006), o desempenho é o que pode ser medido de diversas maneiras, como através de características individuais, pois estas se combinam com tarefas e fatores organizacionais, produzindo comportamentos a serem analisados. Se forem apropriados estes comportamentos, ocorrerá uma sinergia que refletirá o esforço conjunto de vários indivíduos nos resultados.

No entanto, o desempenho de um único vendedor, por mais extraordinário que seja, pode na maioria das vezes não atender às lacunas apresentadas por outros colegas de trabalho.

Welbourne *et al.* (1998: 554), ao elaborarem uma escala de desempenho, utilizaram a Teoria dos Papéis para justificar a multidimensionalidade dos papéis; e a Teoria da Identidade para determinar como estas dimensões influenciam o desempenho no trabalho.

Segundo a Teoria da Identidade, não é a existência de papéis, mas sua proeminência, que afeta o comportamento (Stets e Burke, 2001). De acordo com as autoras, a Teoria da Identidade sugere um processo pelo qual as pessoas usam um sistema de controle interno para filtrar informações.

A consideração da Teoria dos Papéis pelas autoras baseia-se no modelo teórico baseado em papéis de trabalho de Ilgen & Hollenbeck (1992), que fornece uma contribuição importante para a visão de desempenho profissional a partir dessa perspectiva. Nas palavras delas, “...*Esses autores fornecem um argumento abrangente para a necessidade de incorporar os papéis em uma teoria da performance de trabalho...*”. (Ilgen & Hollenbeck, 1992 *apud* Welbourne *et al.*, 1998:542). Sua alegação principal é que a omissão de papéis, em qualquer abordagem de desempenho, é deficiente.

Welbourne *et al.* (1998:543) sugerem que o desempenho é tanto uma função do indivíduo como da organização, já que, para as autoras, as organizações podem afetar o comportamento dos trabalhadores no local de trabalho, influenciando a saliência dos papéis de trabalho.

Welbourne *et al.* (1998) salientam que papéis relacionados com o trabalho são influenciados de muitas maneiras diferentes pelas organizações. Entre as práticas, incluem-se premiação e reconhecimento de comportamentos, tanto formal quanto informalmente, e até mesmo punição quando os comportamentos não são aprovados.

Os papéis e seus conceitos pelas autoras são:

- Trabalho: “(...) fazer as coisas especificamente relacionadas com a descrição do trabalho.”;
- Carreira: “(...) obtenção das competências necessárias para o seu progresso dentro da organização.”;
- Inovador: “(...) criatividade e inovação no seu próprio trabalho e da organização como um todo”;
- Equipe: “(...) trabalhar com os colegas e membros de equipe para o sucesso da organização”;
- Organização: “(...) ir além do dever de preocupação para com a empresa (...)”.

Devido à utilização da multidimensionalidade, como a percepção de que há fatores contingenciais ao desempenho extrínseco ao indivíduo da teoria de Welbourne *et al.* (1998), o conceito das autoras será utilizado nesta investigação.

## 1.2 Comprometimento com Metas

Com o desempenho caracterizado e conceituado, neste subitem aborda-se a origem e o desdobramento de objetivos organizacionais. Também é explicado como o indivíduo relaciona-se motivacionalmente com suas metas. A intenção é apresentar de que forma o vendedor atinge seus objetivos profissionais e quais variáveis são determinantes para a melhoria ou manutenção da sua performance.

Valle *et al.* (2007:19) conceituam o planejamento estratégico como “...uma técnica corporativa que proporciona a análise ambiental de uma empresa, identificando suas oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos para que saia de seu estado atual (missão) e chegue ao estado esperado (visão)...”. Através do planejamento estratégico, a organização identifica oportunidades de melhoria e captura de lacunas, as quais, por conseguinte, desdobra como metas para seus colaboradores, segundo Campos (2009)

Teixeira *et al.* (2007:117) conceituam “...o planejamento e metas como decisão com antecedência do que deve ser feito, para prevenção contra eventualidades futuras e adequação da empresa aos ajustes necessários...”. Os autores complementam o conceito com a análise das situações internas e externas a partir dos objetivos da organização, e prevêm preparar-se para atender tanto às oportunidades quanto às ameaças, e desta forma controlar o trabalho para que tais objetivos sejam lançados.

Este alinhamento entre os objetivos organizacionais e as metas individuais deve sempre ocorrer, conforme Bergamini (2009). Como diz Bennis (1996: 139) *apud* Bergamini (2009), as metas organizacionais contemplam a “realização e a utilização plena do potencial do indivíduo”. Para Bergamini (2009:71), “...não há meio mais eficaz a não ser este para se conseguir inclusive que cada um assuma para si os objetivos organizacionais...”. Souza *et al.* (2005) afirmam que após definido o conjunto de responsabilidades e obrigações, fica esclarecido o que deve ser feito para os objetivos e metas serem atingidos.

Lobato *et al.* (2006:121) definem os objetivos como “...resultados quantitativos e qualitativos a serem alcançados num determinado prazo, de acordo com os principais referenciais estratégicos da organização: as diretrizes estratégicas, a análise ambiental e o estudo de cenários...”. Os autores os classificam de três formas: natureza, prazo e forma.

Quanto à natureza, os objetivos podem ser: Gerais: (...) dizem respeito a toda a organização, cabendo à alta administração a tarefa de defini-los; Específicos: é a partir desses objetivos



gerais que cada nível intermediário identifica e define seus objetivos específicos, ou metas, segundo alguns autores.

Quanto ao prazo, os objetivos podem ser de: Longo prazo: é o de maior abrangência, também denominado objetivo geral; Médio prazo: derivam do desdobramento do objetivo em longo prazo em objetivos de menor abrangência e prazos intermediários; Curto prazo, também designados como metas: correspondem à decomposição dos objetivos de médio prazo em atividades a serem cumpridas num breve espaço de tempo, no cotidiano operacional da organização<sup>1</sup>.

Quanto à forma, os objetivos podem ser: Quantitativos: são quase sempre vinculados a fatores passíveis de quantificação. Essa quantificação é um atributo importante na definição do objetivo, pois só assim é possível estabelecer parâmetros mensuráveis para sua avaliação em termos físicos e financeiros. Qualitativos: dependem de fatores subjetivos de avaliação, realizados pelo supervisor ou pelo cliente, por exemplo.

Segundo Thompson e Strickland (2002) *apud* Lobato (2006:122), do ponto de vista da organização, “...os objetivos têm dois tipos de conteúdo: financeiro e estratégico. Os objetivos financeiros são importantes porque um bom desempenho financeiro é fundamental para manter a vitalidade e assegurar os recursos de que a organização precisa para sobreviver em curto prazo...”. Para os autores, os objetivos estratégicos servem para induzir esforços gerenciais no sentido de definir o que a organização deve fazer hoje para conquistar uma posição competitiva em longo prazo.

Valle *et al.* (2007:19) conceituam o termo gerenciamento por objetivos, ou administração por objetivos, de Peter Drucker (1954), como “... um processo de gestão no qual o corpo diretivo e seus funcionários concordam em objetivos comuns e passam a estabelecer prazos, métricas e modo de atingi-los...”. Milkovich (2006:105) considera a “...Administração por Objetivos como a redação de um contrato, pois avaliador e avaliado negociam uma ou mais metas a serem atingidas dentro de certo espaço de tempo...”. O autor sugere que essas metas têm que ser mensuráveis e obrigáveis, pois o desempenho é medido avaliando-se o atingimento dessas. Milkovich (2006:105) identifica que “...algumas empresas encorajam seus chefes e subordinados a estabelecerem metas que: a) busquem a obtenção de resultados específicos;

---

<sup>1</sup> Campos (2004) distingue objetivos de metas da mesma forma que Lobato (2006).

*b) sejam mensuráveis em quantidade, qualidade e impacto; c) sejam alcançáveis e também desafiadoras; d) sejam relevantes para a unidade de trabalho; para a organização; para a carreira; e) estejam dentro de um período definido, ou seja, com data para obter o resultado...”.*

Milkovich (2006) afirma, embasado por pesquisas, que a administração por objetivos aumenta a produtividade tanto para os indivíduos como para os grupos, especialmente quando as metas são específicas, desafiadoras e negociadas. O autor caracteriza a administração por objetivos como interessante em situações de mudanças rápidas, porque não depende de um conjunto fixo de comportamentos ou resultados. Mas o próprio autor aponta como ponto negativo a flexibilidade da administração por objetivos, pois os padrões de desempenho podem mudar tanto que acabam por não ter mais nenhuma ligação com os propósitos originais.

Para Campos (2009), a meta é o foco do gerenciamento em qualquer nível. Para o autor as metas estão sempre nos fins e nunca nos meios, sempre nas funções da organização (satisfação dos *stakeholders* e em seu desdobramento pela organização), nos processos (qualidade, custo e condições de entrega) e operações (valores dos indicadores dos valores agregados ao longo do processo, que devem constar dos Padrões Técnicos de Processo ou dos Padrões Gerenciais e ser especificados como objetivo do trabalho nos Procedimentos Operacionais Padrão).

Milkovich (2006) orienta quanto à necessidade de monitoramento da administração por objetivos quanto ao atingimento de metas. Fang, Evans e Zou (2004:1214) sugerem que “...o controle de sistemas de avaliação (e sua aplicação) e o desdobramento de objetivos são dois componentes importantes dos processos de avaliação organizacional e, portanto, eles devem ser incorporados na avaliação sobre o desempenho...”.

Anderson e Oliver (1987) *apud* Fang, Evans e Zou (2004:1215) conceituam “...os sistemas de controle como um conjunto de políticas, procedimentos e regras, para acompanhar, direcionar, avaliar e recompensar os funcionários...”. Os autores classificam os sistemas de controle para aqueles que enfatizam resultados finais (isto é, do controle do resultado) e aqueles que enfatizam estresse, insumos e processos (ou seja, controlar o comportamento).

O desdobramento de meta em vendas, normalmente, é reflexo do desdobramento de duas metas estratégicas para a organização: Lucratividade e Participação de Mercado, segundo Campos (2009). É necessário utilizar múltiplas medidas. É uma necessidade traduzir as metas de vendas em participação do mercado, para Farris *et al.* (2007), porque isso demonstrará o

atingimento das previsões pelo crescimento do mercado ou pela captura de participação dos concorrentes. Essa métrica, para o autor, suplementada por mudanças na receita de vendas, ajuda os administradores a avaliar a demanda primária e seletiva em seu mercado, que por sua vez traz a Lucratividade, razão de existência das organizações para Campos (2009).

Plathow (2006: 74) afirma que “...as medidas tradicionais de desempenho são baseadas em dados contábeis, pois apresentam como vantagens o fato de as informações estarem disponíveis em relatórios financeiros e serem facilmente calculadas e interpretadas. Entretanto, contrapõe à autora, a dimensão financeira – relacionada à eficiência das operações, obviamente necessária - denota fragilidade, uma vez que pode ser “manipulada” através de cortes de investimentos ou de custos...”. Além disso, as medidas financeiras descrevem o desempenho passado e, portanto, não auxiliam na análise do desempenho futuro (Krauter, 2004 *apud* Plathow, 2006: 74).

Kaplan e Norton (1997:144) discutem a limitação dos sistemas de medidas financeiros tradicionais (...). Os sistemas contábeis atuais foram desenvolvidos a partir do movimento da administração científica no início do Século XX. Eles eram instrumentos de promoção da eficiência nas empresas de produção em massa, particularmente aquelas que manufacturavam produtos relativamente padronizados com um alto conteúdo de trabalho manual. A crença nesses sistemas no atual ambiente competitivo, o qual é caracterizado por produtos com muito menos uso da mão-de-obra direta, fornecerá um quadro inadequado sobre a eficiência e a eficácia da manufatura. Consoante a isto, Krauter (2004) *apud* Plathow (2006) pondera a necessidade da utilização de outras medidas, além das medidas financeiras, para avaliar o desempenho e motivar administradores a agir de acordo com os interesses dos proprietários.

A adoção de indicadores comportamentais (*input*) do tipo “habilidades e competências” requerem uma perspectiva de médio ou longo prazo, porque são de longa maturação, segundo Anderson e Oliver (1987) e Ouchi (1979) *apud* Plathow (2006: 76). Para Harman e Hormann (1990, p.171) *apud* Medeiros (2003:48), “...as novas metas dos negócios devem ser empenhadas em criar nas organizações ambientes de trabalho que incentivem o pessoal, buscando a execução de serviços gratificantes, que proporcionem o desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados; e esse fator aliado a um produto útil para a sociedade certamente leva ao lucro...”.

A aplicação de objetivos para os vendedores deve ocorrer consoante a necessidade do desdobramento dos objetivos organizacionais, neste caso, os objetivos de marketing. Ogden

(2007) conceitua objetivos de marketing como metas almejadas pela organização, ou seja, deduções lógicas da análise da situação e da análise das oportunidades de mercado. Para o autor, os objetivos devem ser específicos e realistas, sendo esta última característica essencial, uma vez que objetivos fora das possibilidades são mais bem definidos como sonhos ou desejos do que como objetivos; além disso, desestimulam ou geram frustrações por não terem sido atingidos. Para Campos (2009:39), “...uma meta bem colocada pode, inclusive, mover a empresa em direção à inovação. (...) Quando a meta é muito difícil de ser atingida na situação atual, a empresa deve dar o apoio necessário para que um novo processo ou produto possa ser projetado, pois uma inovação é um empreendimento que demanda método, persistência e, em alguns casos, muitos anos de trabalho...”. Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn (2002), também consideram a sobrecarga de trabalho uma fonte de desobediência, pois pode ocorrer quando se pede a funcionários para atingirem objetivos irreais. Para os autores, em face aos padrões de desempenho impossíveis, as pessoas podem falsificar suas realizações ou se engajar em outras práticas questionáveis.

Campos (2009:41) resume seu posicionamento sobre estabelecimento de metas da seguinte maneira: “...a) As metas devem ser suficientemente desafiantes, em todos os níveis gerenciais, de tal modo a forçar a busca do conhecimento novo; b) As metas não podem ser estabelecidas de tal forma a desanimar a todos mesmo antes do trabalho começar. As pessoas devem achar difícil atingir as metas, mas devem acreditar que seja possível (...” se alguém já chegou lá, posso chegar também!”...); c) As metas são estabelecidas pra ser atingidas. Esta fato deve ser considerado o Sistema de Avaliação de Desempenho; d) As metas devem estar alinhadas e amarradas no orçamento de organização...”.

Para Plathow (2006:77), “...o desempenho individual - no caso, da força de vendas - pode ser acessado através dos resultados atribuídos a eles (outputs) ou através do desempenho comportamental ou de esforço, desde que o comportamento aferido contribua para o atingimento dos objetivos organizacionais...”.

Tradicionalmente, a força de vendas é avaliada pelos resultados gerados, ou seja, através de medidas de *output*, segundo Cravens (1993) *apud* Plathow (2006:77). As medidas de resultados gerados são aquelas passíveis de serem atribuídas ao profissional de vendas, como por exemplo: volume de vendas, participação no mercado, abertura de clientes, entre outras, segundo a autora. No entanto para Castro (2004:108) “...metas de volumes de vendas

*orientam os vendedores demasiadamente para volumes e geralmente eles não fazem atividades administrativas que supostamente levam a vendas futuras...”.*

Os vendedores, segundo Plothow (2006), de forma geral, trabalham para atingir metas ao invés de maximizar o volume de vendas. Desta forma, para a autora, as metas precisam ser altas o suficiente para representar um verdadeiro desafio e baixas o suficiente para serem realmente alcançáveis. A autora cita também a importância da facilidade do entendimento do que ele pode fazer e do que lhe é esperado.

Entendendo que os vendedores se comportam sobre diferentes aspectos das metas, faz-se necessário entender como se dá esta orientação internamente no indivíduo. Segundo Senge (1999, 2009), diversas atitudes podem ser tomadas em relação a um objetivo: no lado negativo, temos a obediência relutante, a desobediência, a apatia; no lado positivo, o engajamento, a participação e a obediência genuína.

Segundo Lobato *et al.* (2006:123), “...quando há obediência relutante, os colaboradores não enxergam os benefícios do objetivo, mas não querem o emprego. Assim, procuram fazer o que lhes compete, porque são obrigados, mas não conseguem esconder a falta de interesse. Quando há desobediência, os colaboradores não percebem os benefícios do objetivo e recusam-se a fazer o que lhes compete. No caso de apatia, os colaboradores não são contra e nem a favor do objetivo; simplesmente se incomodam e não realizam nenhum esforço...”.

Segundo Lobato *et al.* (2006:124), “...do lado positivo, a primeira atitude em relação a um objetivo é o engajamento: os colaboradores querem realmente atingi-lo e para tanto estão dispostos a correr riscos. A seguir, vem o espírito de participação, que leva os colaboradores a fazer tudo o que for necessário, numa postura conservadora e menos empreendedora. A terceira atitude é a obediência genuína: os colaboradores enxergam os benefícios do objetivo e fazem disciplinadamente o que lhes compete, seguindo à risca o regulamento...”.

Sujan *et al.* (1994) *apud* Fang, Evans e Zou (2004:1215) identificaram dois tipos gerais de comportamento que os vendedores apresentam em resposta aos objetivos advindos dos sistemas de controle:

- “...Trabalho inteligente: refere-se a comportamentos voltados para o desenvolvimento de conhecimentos e a utilizá-los em situações de venda, enquanto que trabalhar duro é definido como o montante total do esforço pessoal de vendas se dedicar ao seu trabalho...”.

- “...*Trabalho árduo: é normalmente manifestado através do cumprimento do prazo dedicado ao trabalho...*”.

Ao esforçar-se para ajustar seus esforços para acondicionar uma meta, Latham e Locke (1991) citam que o trabalho árduo é a atitude adotada pelo profissional, ou seja, o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais.

O processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais é definido como motivação por Castro (2004:110). O autor amplia o conceito agregando a disposição das pessoas a se esforçar no sentido de alcançar uma meta, porque isso satisfaz uma de suas necessidades importantes. Plothow (2006:56) considera “...*do ponto de vista psicológico a meta como um compromisso com certo desempenho...*”. Para a autora, o estabelecimento de meta pode ser visto, então, como uma estratégia motivacional, pois busca dirigir e manter a atenção do seu executante para um determinado objetivo a ser alcançado e, assim, direcionar seu esforço e desempenho naquela direção.

Esta relação entre motivação e meta foi apresentada pela primeira vez por Edwin Locke em 1960, segundo Hitt, Miller e Colella (2007) e Robbins (2002). A teoria de fixação de objetivos postula que os objetivos reforçam o desempenho do ser humano, uma vez que afetam o esforço, a persistência e o direcionamento do comportamento, segundo Hitt, Miller e Colella (2007). Baum, Locke e Smith (2001:5) demonstraram “...*uma validade mais científica para a sua proposição de que metas desafiadoras levam a um maior desempenho do que qualquer outra teoria da motivação...*”. Para Cavalcanti *et al.* (2006:95), “...*essa teoria parte do princípio de que as pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos, de modo que o estabelecimento de metas energiza um indivíduo, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade...*”. Robbins (2002:162) esclarece que “...*um objetivo diz ao funcionário o que é que precisa ser feito e quanto esforço terá de ser despendido em seu alcance...*”.

Locke e Latham (1990) propõem que metas específicas e desafiadoras, na perspectiva de quem irá desempenhar a tarefa, provocam níveis mais altos de desempenho que metas fáceis ou metas gerais. Plothow (2006:56) destaca a importância do desafio “...*em si mesmo, ou seja, independentemente da recompensa associada, visto que o motivador é o próprio desafio...*”.

Para estabelecer metas para os funcionários de modo eficaz, os gerentes devem abordar vários fatores, segundo Hitt, Miller e Colella (2007) e Robbins (2002) incluindo:

1. Dificuldade das metas: segundo Hitt, Miller e Colella (2007:174), “...metas que sejam demasiado difíceis podem ser rejeitadas pelos funcionários, uma vez que suas expectativas são baixas (nenhuma quantidade de esforço pode alcançar tais metas). Entretanto, alguns pesquisadores descobriram que os funcionários exercem maior esforço quando têm metas com maior grau de dificuldade. (...) Portanto, as metas devem ser estabelecidas no nível mais difícil possível, mas não tão difícil a ponto de os funcionários rejeitarem as metas...”. Robbins (2002) complementa que metas difíceis motivam mais que as mais fáceis.
2. Especificidade das metas: segundo Robbins (2002), metas específicas difíceis produzem melhores resultados do que a meta genérica do “faça o melhor que puder”. A especificidade da meta em si funciona como um estímulo interno. Wagner III e Hollenbeck (2002:89) meta-analisaram mais de 100 pesquisas que apresentaram “...resultados que apóiam a afirmação de que o desempenho é melhorado por metas, ao mesmo tempo, específicas e difíceis...”.
3. Comprometimento com as metas: Klein *et al.* (1999) meta-analisaram 83 estudos independentes que revelaram que o comprometimento com a meta tem uma influência forte e positiva sobre o desempenho. Para Wagner III e Hollenbeck (2002:89), “...metas específicas e difíceis apenas resultam em melhoria de desempenho quando existe um alto comprometimento com a meta. Para os autores, a exigência de que as pessoas estejam comprometidas com metas significa que as metas devem ser cuidadosamente fixadas, porque quando são muito difíceis, normalmente obtêm menos envolvimento...”. Segundo Hollenbeck e Klein (1987) *apud* Hollenbeck *et al.* (1989:1951), “...o comprometimento com a meta não é importante como um fim em si mesmo, mas como um meio para um fim: o desempenho...”.
4. Participação na fixação de metas: segundo Hitt, Miller e Colella (2007:174) a participação na fixação de metas afeta o desempenho ao acarretar maior comprometimento com as metas, mas também ao produzir metas mais difíceis. Para London, Mone e Scott (2004:324), “...a participação na definição de metas também resulta na fixação de metas mais difíceis do que aquelas que são atribuídas, e metas mais difíceis, sem haver necessariamente tendo participado na definição das metas, leva para um melhor desempenho...”.

5. Contrapartidas em relação às metas: para Castro (2004:119), “...As metas são mais eficazes quando são usadas para avaliar o desempenho. Quando os funcionários sabem que seu desempenho será avaliado em termos de quão bem atingiram seus metas, o impacto das metas aumenta. As metas deveriam estar vinculadas a feedback e recompensas. Os empregados deveriam receber feedback sobre seu progresso em direção às metas e ser recompensados pelo alcance delas. Feedback é a informação sobre quão bem uma pessoa está se saindo para atingir suas metas. Recompensar as pessoas pelo alcance de suas metas é talvez o princípio mais aceito de gerenciamento.”

Segundo Robbins (2002:163), “...a teoria da fixação de metas pressupõe que o indivíduo está comprometido com a meta, ou seja, está determinado a não abandoná-lo. Isto acontece mais frequentemente quando as metas se tornam públicas, quando o indivíduo tem controle interno e quando as metas são estabelecidas pela própria pessoa, em vez de impostas...”. Para o autor isto ocorre porque as pessoas se comprometem mais com as escolhas das quais fazem parte.

É relevante a natureza do desdobramento, pois segundo Castro (2004:125): “...a definição das metas pode ser feita: de cima para baixo (top-down), ou seja, pela alta administração, assumindo os demais colaboradores uma atitude passiva; e de baixo para cima (bottom-up), quando os colaboradores têm participação mais ativa. Na gestão estratégica competitiva atua-se nos dois fluxos simultaneamente, buscando comprometimento e senso de propriedade (ownership) por parte de todos...”.

Dentro da teoria de fixação de meta, o comprometimento com a meta tem sido identificado como uma condição essencial. “...Uma meta não pode ter efeito motivacional se não há nenhum comprometimento (Locke, Latham & Erez, 1988)”. O comprometimento é o essencial moderador da ligação entre metas e comportamento.

Entendendo que os vendedores executam o desdobramento de marketing, que por sua vez originam-se do plano estratégico da empresa, e considerando a relevância da orientação deste profissional quanto às metas, formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1 – O comprometimento com as metas está positivamente relacionado ao desempenho profissional experienciado pelos elementos da amostra.



### 1.3 Dimensões Funcionais do Cargo de Vendedor

#### 1.3.1 Descrição de Atividades

O objeto deste estudo é o profissional da atividade de vendas, o vendedor. Para poder analisar detalhadamente que fatores influenciam o seu desempenho e de que maneira, primeiro deve-se conceituar tanto ele como a atividade que desempenha.

Cobra (2007) classifica a atividade de vendas como ferramenta promocional entre propaganda, promoção de vendas, merchandising e relações públicas. Para Kotler (1998), “...o conceito de vendas assume que os consumidores, se deixados sozinhos, normalmente, não comprarão o suficiente dos produtos da organização. Assim, a organização deve empregar um esforço agressivo de venda e promoção...”. Para Moreira *et al.* (2007), o consumidor, não é suficiente a solução apresentada; sua expectativa é de continuidade dos benefícios a serem gerados, lembrando-se de que o produto é igual ao bem físico mais os serviços; os serviços são, portanto, o fator de diferenciação do produto que está sendo oferecido no mercado.

Para Carvalho e Nascimento (2004:44), definir serviço de um modo generalizado é possível, porém a interface vendedor/comprador estará sempre relacionada. De acordo com este pensamento, o autor define serviço como: “...um conjunto de atividades envolvendo todas as áreas do negócio que se concertam/ajustam para entregar/disponibilizar e faturar os produtos/serviços da empresa de forma perceptível pelo cliente e que este classifique, no mínimo, como satisfatória, contribuindo, igualmente, para evidenciar os objetivos da empresa...”.

Para aprimorar este conceito de serviço, Zeithaml, Parasuraman e Berry (2001) *apud* Bateson e Hoffman (2001:112) reuniram quatro fatores que caracterizam todos os serviços: intangibilidade, inseparabilidade de produção e consumo, heterogeneidade e duração. Os autores explicam cada aspecto da seguinte maneira:

*“...diz-se que os serviços são intangíveis porque são desempenhos e não objetos, e não podem ser tocados ou vistos da mesma maneira que bens; em vez disso, são vividos, e os julgamentos dos consumidores sobre eles tendem a ser mais subjetivos que metas. A inseparabilidade de produção e consumo refere-se ao fato de que, enquanto os bens são primeiramente produzidos, depois vendidos e finalmente consumidos, os serviços são primeiramente vendidos, depois produzidos e consumidos simultaneamente. (...) A*

*heterogeneidade refere-se ao potencial de variabilidade no desempenho de serviços e problemas de falta de consistência que não podem ser eliminados como pode acontecer frequentemente com bens. Finalmente, a precibilidade significa que serviços não podem ser poupados, não se pode reivindicar capacidade não empregada em serviços, e os serviços propriamente ditos não podem ser estocados...”.*

É possível perceber que os serviços estão inerentes à atividade de venda. Kotler e Keller (2006) também não excluem a atividade de venda pessoal como uma prestação de serviço. Pode ser verificado na seguinte observação: “...aqueles que trabalham na área do varejo, como caixas, balconistas, vendedores e funcionários do atendimento ao cliente, também estão fornecendo um serviço. Definimos um serviço da seguinte maneira: serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto. Para se diferenciar, fabricantes, distribuidores e varejistas podem oferecer serviços de valor agregado ou simplesmente um excelente atendimento ao cliente...”.

Texeira *et al.* (2005) incluem no perfil do novo profissional de vendas a comercialização de produtos acompanhada do fornecimento de um serviço. Para tanto o vendedor deve vender: a si mesmo, como interlocutor profissional; a empresa para a qual trabalha e claro, o produto ou serviço. E desta forma, entende-se que a atividade do vendedor possui a natureza de uma prestação de serviço.

Para evitar que o conceito de vendas abranja vários aspectos como Internet, Eletronic Data Interchange, Televisão Interativa ou Telemarketing, utilizar-se-á nesta investigação o conceito mais específico de Venda Pessoal. Importante salientar que não são excluídos do conceito, outros canais de comunicação como telefone ou email, apenas fortalecida a interação humana face a face, conforme afirmado por Urdan e Urdan (2006), pois esta é sua característica fundamental.

Para Bennet (1995) *apud* Kotler (1998:526), “...Venda Pessoal faz parte do composto de marketing (ou também denominado composto promocional), junto de Propaganda, Promoção de Vendas, Marketing Direto e Relações Públicas e Publicidade...”. Para o autor, a definição do termo é a interação face a face com um ou mais compradores potenciais com o propósito de fazer apresentações de vendas, responder a dúvidas e tirar pedidos. Assim como Pinheiro *et al.* (2006:26), definem “...também como principal função da venda a obtenção oral com um ou mais compradores em potencial...”.

Cobra (2007:21) define venda pessoal “...como comunicação direta com uma audiência qualificada de clientes, sendo o vendedor a fonte de transmissão e recepção de mensagens...”.

Shimp (1997) *apud* Urdan e Urdan (2006:306) conceitua venda pessoal da seguinte maneira: “...é a ferramenta de comunicação de marketing em que o vendedor trabalha um ou mais compradores para influenciá-los a favor da organização...”. Ogden (2007:115) defende que os aspectos mais importantes e diferenciadores da venda pessoal “...são a interação e a comunicação pessoal, pois pelo fato de envolver um pequeno número de consumidores em vez de um grande número, como ocorre com as veiculações de comerciais televisivos...”.

Urdan e Urdan (2006) complementam este conceito acrescentando que a satisfação e o valor percebido pelo cliente dependem da realização da atividade deste profissional. Ou seja, a prestação de serviços do vendedor é demasiadamente relevante.

Dias *et al.* (2003:310) conceituam venda pessoal como “...um processo de comunicação interativo que permite a flexibilização das mensagens do vendedor de acordo com necessidades, desejos, crenças e valores dos clientes ou consumidores...”.

Kotler e Keller (2006) assumem uma posição mais avançada sobre o tema. Para os autores, a venda pessoal é uma ferramenta mais eficaz em estágios mais avançado do processo de compra, especialmente para aumentar a preferência e a convicção do comprador e levá-lo a ação. Como disse Magrath (1997) *apud* Rust, Zeitham e Lemon (2001) sobre serviços, a prestação é, freqüentemente, o campo de batalha competitivo mais importante, porque se trata do aspecto da qualidade mais difícil de ser executado. As conseqüências de uma prestação de serviço inadequada podem impactar diretamente no faturamento da organização. Como afirmam Moreira *et al.* (2007:90), “...Se para o cliente não há diferença entre dois produtos, visto que os serviços prestados não agregam valor ao produto, ele irá escolher se não quiser pagar a mais por isso...”.

Spiro, Rich e Stanton (2007) e Kotler e Keller (2006: 618) consideram também que o termo vendedor abrange uma ampla gama de cargos. Em sua perspectiva há seis posições de vendas, definidas pelo grau de criatividade exigido. Independente de sua posição, para os autores, o vendedor atua como elo pessoal entre a empresa e os clientes. As classificações dos autores são:

- Entregador: vendedor cuja principal tarefa é entregar um produto (água, combustível, óleo).

- Tomador de pedidos: vendedor que atua predominantemente como um tomador de pedidos interno (o atendente que fica atrás do balcão) ou externo (o vendedor de sabão que negocia com o gerente do supermercado).
- Missionário: vendedor do qual não se espera ou nem mesmo se permite a tomada de pedidos e que tem como principal tarefa construir uma boa imagem ou instruir o usuário atual ou potencial (o representante de um laboratório farmacêutico).
- Técnico: vendedor com alto nível de conhecimento técnico (o engenheiro de vendas, que é antes de tudo um consultor para as empresas clientes).
- Gerador de demanda: vendedor que se baseia em métodos criativos para vender produtos tangíveis (aspirador de pó, produtos de limpeza, utensílios domésticos) ou intangíveis (seguros, serviços de propaganda ou de educação).
- Vendedor de soluções: vendedor cuja especialidade é resolver um problema dos clientes.

Campos (2009) afirma que as pessoas trabalham em uma empresa exercendo funções dentro de uma organização hierárquica. O autor diferencia função como o tipo de trabalho e cargo como a posição. Chiavenato (2005:14) define cargo como “...*uma composição de todas as atividades desempenhadas por um pessoa – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa...*”.

Moreira *et al.* (2007:268) ressaltam ser importante na descrição do cargo que o indivíduo a ser contratado possa utilizar suas habilidades e competências, se sentindo responsável pelo sucesso ou fracasso daquilo que estará desenvolvendo, tendo clareza de qual o seu grau de autonomia e independência para a tomada de decisão.

Entende-se que o cargo de vendedor é um dos mais importantes da estrutura comercial de uma organização, segundo Moreira *et al.* (2007). Os autores incluem todos os profissionais que efetuam vendas por meio do contato pessoal, telefone ou internet; funcionários ou autônomos; independentemente da nomenclatura utilizada como vendedores.

Para Texeira *et al.* (2005), a capacitação do vendedor é fator crítico de sucesso para executar o que dele é exigido. Lobato *et al.* (2006) consideram que a meta do fator crítico de sucesso é priorizar as atividades-chave do negócio, que o êxito de sua execução garante que a organização atinja suas metas. Recomendam os autores identificar os fatores críticos de

sucesso e criar a capacidade de gerenciá-los eficazmente. “...*Na esfera de vendas, os mesmos consideram como tal fator uma força de vendas bem treinada e eficiente, com grande habilidade negociação* (Lobato *et al.*, 2006:65)”.

Para Texeira *et al.* (2005), em conjunto com envolvimento direto do marketing com o lançamento de novos produtos ou novos usos para o produto, a área de capacitação envolve conhecimentos e habilidades específicos de vendas. Desta forma, para os autores, a venda pessoal é a ferramenta de comunicação mais presente e decisiva de todas as ferramentas de comunicação.

O vendedor desempenha muitas tarefas, segundo Buskirk e Buskirk (1992) *apud* Urdan e Urdan (2006). Entre suas atividades, Moreira *et al.* (2007) incluem a prospecção de novos clientes, a previsão de vendas, a identificação dos elementos de decisão dentro da organização, a análise das necessidades dos clientes, a apresentação das soluções, a argumentação técnica e comercial, o fechamento do negócio e o acompanhamento do relacionamento comercial e das promessas contratadas.

Moreira *et al.* (2007:270) dividem em quatro as funções básicas dos vendedores: “...*a) prospecção ou levantamento de informações de mercado; b) comunicação; c) vendas e serviços aos clientes; e, por fim, d) negociação...*”. Kotler e Keller (2006:619) já ampliam em três o número de atividades a serem desempenhadas pelo cargo de vendedores (dependendo do tipo de produto ou cliente): “...*a) prospecção; b) definição de alvo; c) comunicação; d) venda; e) atendimento; f) coleta de informações e g) alocação...*”. Anderson *et al.* (1990) *apud* Urdan e Urdan (2006:310) apresentam sua abordagem sistemática do processo de venda pessoal da seguinte forma: “...*a) prospecção e qualificação de possíveis clientes; b) pré-abordagem; c) abordagem e apresentação da venda; d) tratamento de objeções; e) fechamento da venda e f) acompanhamento do pós-venda...*”.

Spiro, Rich e Stanton (2007:15) agrupam atividade dos vendedores e, por conseguinte as subdividem em:

- a) “*Vendas: Planejar a venda: Prospectar, Realizar apresentações de vendas, Superar objeções; Fechar a venda e solicitar o pedido; Providenciar a entrega; Prestar atendimento; Providenciar [crédito] financiamento; Recolher pagamento; Participar de feiras;*”
- b) “*Serviços aos consumidores: Fornecer gestão e consulta técnica, Supervisionar instalações e reparos, Verificar os níveis de estoque das*

*mercadorias, Abastecer prateleiras, Prestar assistência ao merchandising, Supervisionar os testes dos equipamentos e produtos, Treinar os vendedores do atacado e varejo;*”

c) “*Gestão Territorial: Reunir e analisar informações sobre clientes e competidores para o desenvolvimento do mercado em geral, Difundir informação para as pessoas certas, Desenvolver estratégias de vendas e também planos, previsões e orçamentos;*”

d) “*Desenvolvimento Profissional: Participar de reuniões de vendas, Associações de profissionais, Programas de treinamento;*”

e) “*Serviço da Empresa: Treinar novos vendedores, Ser socialmente responsável.*”

Esta diversidade de atividades de suporte garante a melhor negociação e o serviço mais adequado às exigências do cliente, segundo Texeira *et al.* (2005). A extrapolação do papel do vendedor junto ao cliente abrange a administração, realização, controle e realinhamento do plano de vendas pré-elaborado do ponto de venda, segundo tais autores. Nesse momento, o vendedor é o consultor de clientes, pois tem papel de estar comprometido com o negócio como um todo, no qual as vendas são uma decorrência do crescimento do cliente, de acordo com Texeira *et al.* (2005).

Com todas essas mudanças, o papel de vendas demanda muito mais tarefas e, obviamente, maior preparo e capacidade, pois deverá ser apto a desenvolver: previsão de vendas, programação de compras, políticas de vendas em cada cliente, administração de espaços para visibilidade de seus produtos, bem como ação de merchandising e de promoções no caso da relação com o varejo e garantir o melhor do produto nas compras industriais (Texeira *et al.*, 2005:29)

Robbins (2002:35) conceitua habilidade “...*como a capacidade de um indivíduo desempenhar diversas tarefas em uma função...*”. Segundo verificado pelo mesmo, todos os indivíduos possuem pontos fortes e pontos fracos em certas habilidades, que possibilitam a diferenciação em relação à realização de uma determinada tarefa ou atividade. O autor, considerando o ponto de vista da administração, entende relevante descobrir como diferem umas das outras, e usar esse conhecimento para melhorar a probabilidade de que o funcionário possa desempenhar bem suas funções.

Rocha-Pinto *et al.* (2003:16) observam que “...se espera do profissional uma formação que privilegie o raciocínio lógico, a abstração, o aprender a aprender, além do aprender a fazer, concluindo que contemporaneamente, o profissional precisa ser polivalente...”.

Grewal e Sharma (1991) *apud* Arndt *et al.* (2006) consideram funcionários de contato com o cliente, como no caso da investigação, os vendedores, os quais influenciam profundamente a eficiência organizacional. Entre os fatores que afetam o desempenho dos vendedores, a grande quantidade de funções do cargo atualmente pode estar entre um deles. No entanto, Arndt *et al.* (2006) teorizam que a policronicidade tem efeitos significativos nos julgamentos de equidade distributiva, satisfação no trabalho e, por sua vez, o desligamento voluntário de tais profissionais.

Hall (1959) e Hall (1983:45) *apud* Bluedorn *et al.* (1999:207) descrevem o conceito de policronicidade como uma variável cultural que envolve as atividades organizacionais de duas maneiras distintas, ou, nas palavras dos autores, dois opostos:

- “*Monocronicidade: envolvimento em eventos, um de cada vez;*”
- “*Policronicidade: envolvimento em dois ou mais eventos, um de cada vez.*”

Bluedorn *et al.* (1999: 207) definem a policronicidade, devido a esta ser uma variável cultural, como na medida em que pessoas em uma cultura:

- “*Preferem ser contratados em duas ou mais tarefas ou eventos simultaneamente,*” e
- “*Acreditam que sua preferência é a melhor maneira de fazer as coisas.*”

Bluedorn *et al.* (1999) consideram a existência de dois modelos de utilização de tempo: o primeiro que aborda a simultaneidade das tarefas e o segundo que trata da alternância das tarefas. A simultaneidade das tarefas refere-se a engajar-se em duas tarefas ao mesmo tempo, segundo Ofori-Dankwa e Julian (2001) *apud* Arndt *et al.* (2006). Já a alternância entre tarefas é a preferência de mover-se entre atividades em um mesmo bloco de tempo, segundo Frei *et al.* (1999) *apud* Arndt *et al.* (2006).

Indivíduos que possuem orientação monocrônica preferem exercer uma tarefa de cada vez, enquanto os indivíduos que possuem a orientação policrônica, por sua vez, preferem mudar entre múltiplas atividades no mesmo período, segundo Kaufman *et al.* (1991). Teixeira *et al.* (2005:23) consideram como vantagem competitiva “...o diferencial obtido pelo conjunto composto por multidirecionalidade e interligação de informações de mercado...”.

Entendendo que a orientação policrônica pode ser considerada uma competência individual do vendedor atual, já que a multidimensionalidade dos papéis impacta no desempenho, formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2 – Existe relação positiva entre o desempenho profissional e a orientação policrônica experienciada pelos elementos da amostra.

No entanto, a existência de muitas funções vinculadas ao cargo de vendedor, como as exigências extrínsecas ao trabalho, pode influir na orientação dos papéis dos vendedores de maneira negativa. Esta perspectiva será analisada no próximo subitem.

### 1.3.2 Controle sobre as Demandas do Trabalho e Estresse

Para Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn (2002: 290), “...o estresse é compreendido como um estado de tensão experimentado pelas pessoas que estão frente a exigências extraordinárias, restrições ou oportunidades...”. Dubrin (2003:183) considera que “...o estresse está intimamente relacionado ao conflito, um grande causador de estresse...”. Para o autor, estresse é a condição física e mental que resulta de uma ameaça percebida, com a qual não se pode lidar imediatamente.

Estressores ocupacionais são aspectos do ambiente de trabalho cujas tensões podem causar má saúde psicológica e afetar o bem-estar do indivíduo (Beehr, 1995; Kahn e Byosiere (1992) *apud* Beehr *et al.*, 2001:115). Para os autores, os estressores podem ser características das tarefas, as características de relacionamentos com outras pessoas no trabalho, características da organização como um todo, ou a natureza das expectativas e exigências de que a organização ou outras pessoas no lugar da pessoa.

Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn (2002:290) complementam considerando que “...os estressores, ou coisas que causam o estresse, podem vir do trabalho, de fora do trabalho e de fatores pessoais...”. Tais fontes, segundo o autor podem resultar de exigências altas ou baixas demais, de conflitos e ambigüidade de papéis, como:

- “Exigências da tarefa – quando pedem para fazer demais ou de menos;”
- Ambigüidade do papel – não saber as expectativas de desempenho ou dos padrões do trabalho, como também concordam Kahn e Byosere (1992); Kahn e Quin (1970) *apud* Dyne, Jehn e Cummings (2002), Gilboa *et al.* (2008);



- Conflitos do papel – quando lhe pedem para fazer coisas ilegais; quando lhe pedem para fazer coisas que violam valores pessoais, também suportados por Kahn e Byosere (1992); Kahn e Quin (1970) *apud* Dyne, Jehn e Cummings (2002), Gilboa *et al.* (2008);
- Problemas interpessoais – sentir má relação; trabalhar com outros com quem não se dá bem;
- Desenvolvimentos de carreira – movimentação rápida demais, sentindo-se sobrecarregado; movimentação lenta demais, sentindo-se estagnado;
- Ambiente físico – estar incomodado com condições de trabalho insalubres ou desagradáveis.

Bateman e Hoffman (2003) consideram que o estresse de papel refere-se a demandas incertas ou conflitantes dirigidas a um membro organizacional e suas conseqüências psicológicas e fisiológicas. French e Caplan (1972); Kahn *et al.* (1964). Parkington e Schneider (1979) *apud* Bateman e Hoffman (2003) demonstraram que os sentimentos de funcionários em relação a estresse de papel em posições de linha de frente em prestação de serviços correlacionam-se negativamente a satisfação no trabalho e percepções da qualidade do serviço pelo consumidor, e positivamente com intenções do consumidor de mudar para outros prestadores de serviços. Ou seja, o estresse segundo os autores pode impactar diretamente no desempenho dos vendedores.

Dubrin (2003:189) reconhece o conflito de papéis como “...um fator de estresse no trabalho – quando o indivíduo tem de escolher entre exigências competitivas ou expectativas...”. O autor apresenta dois tipos de conflitos entre papéis:

- “... conflito inter-remetente ocorre quando dois ou mais remetentes dão à pessoa direções incompatíveis. Um gerente pode solicitar ao empregado que ele comece a trabalhar em um projeto imediatamente, mas a gerência insiste que esse projeto seja adiado...”;
- “... a ambigüidade do papel, uma condição na qual o profissional recebe expectativas confusas ou muito pouco definidas. A ambigüidade do papel envolve vários aspectos. Não há informações suficientes ou claras sobre o comportamento esperado no cargo. E há incertezas sobre os resultados (como promoção ou demissão) de certos comportamentos no cargo. A pessoa que enfrenta uma extrema

*ambigüidade de papel afirma: ‘Eu não sei o que esperam que eu faça, nem o que acontecerá comigo se eu o fizer’...”.*

Gilboa *et al.* (2008) metanalisaram o impacto de sete estressores no desempenho (ambigüidade de papéis, conflito de papéis, sobrecarga de funções, a insegurança no emprego, o conflito trabalho-família, a incerteza do ambiente, e restrições situacionais), dentre estes, a ambigüidade de papel manteve a maior relação negativa com o desempenho.

Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn (2002:291) também consideram fonte de estresse o efeito “acumulado” das forças em suas vidas pessoais: “... *Acontecimentos familiares (por exemplo: o nascimento de uma criança), dificuldades econômicas (por exemplo: a perda inesperada de um investimento grande) e problemas pessoais (como, por exemplo, um divórcio) podem ser todos muitos estressantes...*”.

Para Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn (2002: 291) “... *as necessidades individuais, as capacidades e a personalidade são propriedades da pessoa que influenciam a forma pela qual ela percebe e reage ao estresse gerado no trabalho e fora dele...*”. Ainda segundo os mesmos autores, a prejudicialidade do estresse é eminente quando sentido por pessoas altamente emocionais ou por aquelas com baixa auto-estima.

Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn (2002) consideram ainda que quando as pessoas sentem que há uma boa combinação entre os requisitos de trabalho e suas habilidades pessoais, toleram mais o estresse do que aqueles que se sentem menos competentes como resultado de uma combinação pessoa fraca – exigência do cargo.

Na realidade, uma das tarefas mais difíceis em qualquer ambiente de trabalho consiste em descobrir o ponto ideal, permitindo que as potenciais vantagens do estresse sejam conseguidas sem que as desvantagens venham juntas, segundo Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn (2002:291) e Dubrin (2003). Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn (2002:291) dividem o estresse em dois:

- “... *estresse construtivo, ou eustresse, pode ter um efeito positivo sobre as pessoas e/ou organização. Níveis moderados de estresse podem ajudar ou energizar, incentivando esforço no trabalho, estimulando a criatividade e encorajando maior empenho...*”;
- “... *estresse destrutivo, ou distresse, é disfuncional para a pessoa e/ou organização. Enquanto os níveis moderados de estresse podem melhorar o*

*desempenho, os níveis excessivamente altos podem reduzi-lo. O estresse excessivo sobrecarrega e mina as condições físicas e mentais de uma pessoa...”. O termo estresse utilizado nesta investigação se refere a este conceito.*

Isso quer dizer que, mesmo estando familiarizado com o ambiente, a tensão facilita a produção, para Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn (2002). No caso dos vendedores, isto se dá pelo acompanhamento das metas, pois mesmo sabendo que o resultado virá pelo aumento de venda, a prestação de contas com o supervisor impulsiona o resultado, segundo Teixeira *et al.* (2005), Cobra (2007) e Moreira *et al.* (2007).

Dubrin (2003:183) considera que “...*assim como o conflito, nem todo o estresse é negativo. As pessoas precisam da intensidade certa de estresse para se manter física e mentalmente alertas...*”. A percepção de uma pessoa sobre alguém, ou alguma coisa, geralmente determina se ela será um fator de estresse positivo ou negativo. Por exemplo, um gerente poderia perceber uma auditoria da qualidade, realizada por um dos executivos da empresa, como algo tão assustador que voltaria sua irritação para os membros da equipe. Outro gerente poderia encarar a visita como uma chance de mostrar, com orgulho, o desempenho de alta qualidade de seu departamento.

Para Dubrin (2003: 184), “...*o estresse negativo é prejudicial tanto para a produtividade quanto para o bem-estar do empregado. Como consequência, as empresas estão ativamente envolvidas na administração do estresse...*”. As diversas abordagens ilustrativas ao estresse do trabalho incluem fornecer suporte emocional aos empregados, um programa de bem-estar e adequação e criar oportunidades para um descanso no trabalho.

O estresse excessivo oferece riscos em diversos aspectos. Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn (2002) apontam, como principais pontos a serem considerados no comportamento observável, certas mudanças no padrão normal: mudanças de presença constante para faltas, da pontualidade para atrasos, do trabalho diligente para um trabalho descuidado, de uma atitude positiva para um negativa, da abertura à mudança para resistência à mudança, da cooperação para a hostilidade. Dubrin (2003:184) elenca a possibilidade de sofrer problemas psicológicos, físicos e comportamentais. Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn (2002:292) afirmam que depois “...*de o estresse ter atingido um ponto destrutivo, deve-se começar com ações de reconhecimento dos sintomas do estresse e continuar com ações para manter um padrão positivo de desempenho...*”. As tensões psicológicas não são apenas atitudes (por

exemplo, satisfação no trabalho) ou intenções comportamentais (por exemplo, as intenções do volume de negócios). Ao invés disso, eles são indicadores de uma disfunção psicológica mais grave (Beehr, 1995 *apud* Beehr *et al.*, 2001).

Beehr *et al.* (2001) consideram que certas características do ambiente de trabalho, tais como controle de trabalho, podem ajudar a moderar os efeitos de estressores sobre as tensões. Os autores desenvolveram um modelo envolvendo dois aspectos do ambiente de trabalho: as exigências do trabalho e do grau de latitude da decisão ou de controle que tem um histórico de cumprimento dessas exigências (Karasek, 1979 *apud* Beehr *et al.*, 2001: 116). A Teoria da Demanda-Controle (desenvolvida inicialmente por Karasek, 1979) é inicialmente focada em um específico subconjunto de características como exigências do trabalho.

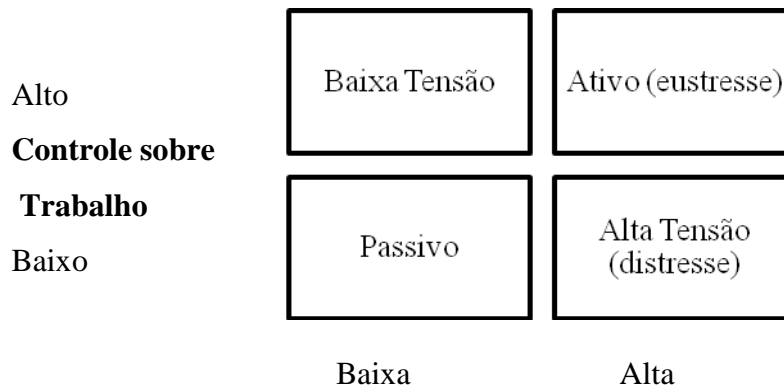
Hitt, Miller e Colella (2007: 198) consideram o Modelo de Demanda-Controle de Estresse no Ambiente de Trabalho<sup>2</sup> um dos mais populares. Os autores conceituam que “(...) o estresse no ambiente de trabalho, ou estresse relacionado ao trabalho, ocorre quando os funcionários percebem que as demandas do ambiente de trabalho são mais fortes do que os seus recursos para lidar com as demandas.”

Dentro do modelo, Hitt, Miller e Colella (2007:198) “...afirmam que o estresse vivenciado é função tanto das demandas do trabalho quanto do controle no trabalho. O estresse é mais elevado quando as demandas são altas e os funcionários têm menos controle sobre a situação...”.

Hitt, Miller e Colella (2007:198) conceituam “...demandas do ambiente de trabalho como aqueles aspectos do ambiente que funcionam como estressores (...). Controle, segundo os autores, refere-se à extensão em que os funcionários são capazes (ou percebem a si mesmos como sendo capazes) de afetar o estado das demandas do trabalho e ao montante de controle que eles têm em relação a tomar decisões sobre seu trabalho...”. As relações entre controle e demanda são representadas na figura 1.2.

---

<sup>2</sup> Às vezes chamado de latitude entre demandas do trabalho e decisões sobre o trabalho.



**Figura 1.2 O Modelo de Demanda-Controle no Ambiente de Trabalho. Adaptado de Karasek (1979) apud Hitt, Miller e Colella (2007)**

Hitt, Miller e Colella (2007: 199) explicam, “...através do modelo de demanda-controle, que as tensões do trabalho serão mais altas quando as demandas do trabalho forem mais altas e o controle for baixo...”. Nessa condição, para os autores, os funcionários enfrentam estressores, mas têm pouco controle sobre sua situação o que os fazem sentir os diversos já citados sintomas do estresse.

Já no quadrante “Ativo”, Hitt, Miller e Colella (2007: 199) explicam que “...diante dessa condição, os funcionários ficam mais propensos a se sentir energizados, motivados e criativos. Neste caso, o cenário é favorável para o eustresse...”. Os autores encontraram uma quantidade menor de estudos em relação às duas outras condições, designadas “Baixa Tensão” e “Passivo”, caracterizadas por um baixo nível de demanda, que para eles, isso não é relevante, já que é pouco provável que funcionários que enfrentem tais condições venham a passar por algum tipo de estresse.

Embora admitindo que as demandas do trabalho existam, Karasek e Theorell (1990: 63) apud Beehr et al. (2001) afirmam que “...o componente central da demanda de trabalho é a carga mental da tarefa e a agilidade mental ou a excitação necessária para realizá-la...”.

Dwyer, e Ganster (1991) apud Beehr et al. (2001: 118) aplicaram o modelo para os trabalhadores de colarinho azul e trabalhadores do comércio e descobriram uma interação entre a carga de trabalho percebida e ausência de controle previsto, atraso, dias doentes e satisfação no trabalho. Os autores consideram dia doente como presumivelmente uma variável substituta para a saúde física, nenhum destes critérios são realmente variáveis de tensão psicológica.

Para Beehr *et al.* (2001), embora a Teoria de Demanda-Controle não faça referência à falta de controle como um estressor, alguns pesquisadores têm proposto e encontrado apenas isso. Segundo Hendrix, Ovalle, e Troxler (1985) e Jackson (1983,1984) *apud* Beehr *et al.* (2001) falta de participação, controle ou a autonomia podem ser estressores. Note-se que Karasek (1979) *apud* Beehr *et al.* (2001) relatou originalmente alguma evidência de uma interação, mas ele usou a diferença absoluta entre demanda e controle como uma variável de interação, que não é um termo de interação verdadeira estatística segundo Edwards e Cooper (1990), Ganster e Fusilier (1989) *apud* Beehr *et al.* (2001: 117).

Beehr *et al.* (2001) examinaram a Teoria de Demanda-Controle através da perspectiva de três tipos de demandas: (1) de pressão (tempo), (2) de resolução de problemas (a quantidade de processamento cognitivo ativo necessário) e (3) de acompanhamento (na medida do passivo acompanhamento necessário). Os autores concluíram a partir deste estudo que, quando a Teoria da Demanda-Controle é testada com maior precisão, não é suportada. Para eles, o que torna a teoria da demanda de controle uma teoria original e interessante é o efeito interativo em tensão especificamente.

Em suas pesquisas, Hitt, Miller e Colella (2007) encontraram resultados mistos sobre o modelo de demanda-controle tem produzido. Em algumas pesquisas, os autores não encontraram respaldo significativo para o modelo. Já em outras, descobriram que as pessoas em condições de alta tensão tornam-se mais propensas a passar por problemas de saúde relacionados ao estresse, tais como distúrbios coronarianos e pressão alta.

Desta forma, postula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2 – O estresse está negativamente relacionado ao controle para atender às demandas do trabalho e ao desempenho profissional entre os elementos da amostra

#### **1.4 Identificação Organizacional**

Segundo Negrão (2008) e Miguel (2009), o conceito de identidade é tratado tanto na Psicologia como na Sociologia. Segundo Negrão (2008: 49), “...no campo da Psicologia social, o estudo sobre identidade articula-se com a análise do processo de socialização, resultante dos significados provenientes das interações mantidas pelo indivíduo na vida em coletividade...”. Para o autor, a identidade pessoal, construída nas relações sociais, é fruto das características singulares de cada indivíduo.

Sainsaulieu (1977) *apud* Vasconcelos e Vasconcelos (2008: 43) define a identidade “...*como a percepção pelo indivíduo de que existem em si semelhanças consigo mesmo e uma continuidade nos procedimentos de síntese internos relativos ao seu ego; existem também diferenças em relação aos outros que caracterizam o seu estilo individual enquanto pessoa...*”. O autor utiliza este conceito de identidade em seu modelo para expressar o sentimento de permanência e continuidade que o indivíduo experimenta em suas relações sociais e que ele perde no caso de pressões extremas.

Baptista (2001: 1) pressupõe a identidade com uma relação dinâmica com a alteridade, pensada a partir das idéias de abertura e de dinamismo, referindo-se a uma decisão sobre os eixos que devem estruturar o processo da sua construção. Esta busca em acompanhar as mudanças ambientais, faz com que a identidade apresente características multifacetadas. Hall (1999:13) *apud* Fernandes e Coutinho (2007) considera “...*a identidade uma “celebração móvel”, formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais os indivíduos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam (...) à medida que os sistemas de significação se multiplicam, há o confronto de uma multiplicidade desconcertante e cambiante de identidades possíveis...*”. Segundo Fernandes e Coutinho (2007: 4), “...*as identidades são diversas e cambiantes não só nos contextos sociais em que são vividas, mas também nos sistemas simbólicos por meio dos quais oferecemos sentidos a nossas próprias posições...*”.

Machado-da-Silva e Nogueira (2001) *apud* Negrão (2008) consideram a sociedade um elemento constitutivo e não externo a essa identidade. Na verdade para os autores, como atributo sócio-cognitivo, a identidade não é inata nem exclusiva do indivíduo, pois grupos e as organizações também têm identidade. Para Martin-Baró (1988: 117) *apud* Negrão (2008), os processos de identidade pessoal e social são inseparáveis: “...*não há identidade pessoal que não seja ao mesmo tempo e da mesma forma identidade social...*”. Bauman e May (2010) reforçam considerando que a socialização do indivíduo nunca cessa.

Para Negrão (2008), é através da socialização que a identidade social do indivíduo é construída, influenciada pelas características do grupo social e da sociedade em que está inserido. E para o autor, devido à natureza reflexiva da identidade pessoal, que é o modo como o indivíduo vê a si mesmo, origina-se o auto-conceito, em outras palavras, o conceito que o indivíduo faz de si mesmo.

Na perspectiva sociológica, segundo Vasconcelos e Vasconcelos (2008: 50), o tema da identidade é amplamente tratado com abordagem nos indivíduos e nas organizações e principalmente na interdisciplinaridade desses dois elementos. Conforme Albert e Whetten (2005) *apud* Vasconcelos e Vasconcelos (2008), a identidade, na concepção sociológica, preenche o espaço entre o mundo pessoal e o mundo público.

Sainsaulieu (1988: 303) *apud* Vasconcelos e Vasconcelos (2008) busca compreender as interdependências entre as identidades individuais e coletivas, afirmando que: “se existem identidades coletivas, é porque os indivíduos têm em comum uma mesma lógica de ator nas posições sociais que eles ocupam”. A partir dos trabalhos de Sainsaulieu e Dejours (1998) *apud* Vasconcelos e Vasconcelos (2008) consideram que o reconhecimento social a partir da diferenciação e atribuição de valor pelo grupo de referência é fundamental para a constituição da identidade do sujeito.

Para Goffman (1953) *apud* Vasconcelos e Vasconcelos (2008), os atores sociais, ao identificarem o tipo de contexto social vivido em sua experiência corrente, interpretam a situação e procuram em si quais tipos de papel, código de conduta e linguagem são adequados ao cenário em questão, agindo de acordo.

Boltanski e Thévenot (1979) *apud* Vasconcelos e Vasconcelos (2008: 45) mostram que o “...*indivíduo interioriza modos específicos de conhecimento e acumula determinadas informações, tanto do ponto de vista cognitivo (informações aplicáveis) como também emocional, dependendo dos papéis que representa...*”. Para os autores, os tipos de emoção incorporada são: ética, valores e normas características dos papéis que desempenha e que interiorizou, de acordo com os universos de significação predominantes nos diversos contextos sociais e consolidando assim uma identidade própria.

Hitt, Miller e Colella (2007:45) consideram que “...*a identidade que uma pessoa faz de si mesma é baseada, em parte, no fato de ela pertencer a vários grupos sociais. O indivíduo desempenha diversos papéis na sociedade em diferentes contextos, como pai, empregado, amigo e outros...*”. Para os autores, o entendimento que uma pessoa tem de que ela pertence a certos grupos sociais define sua identidade social.

A identidade social pode ser vista como uma articulação constante entre a identidade individual e a identidade coletiva, através de um processo de dupla transecção: interna, como sendo interior ao indivíduo, e externa, entre o indivíduo e as instituições sociais com as quais ele interage (Dubar, 1991 *apud* Miguel, 2009: 18).



Negrão (2008: 52) relaciona “...*identidade profissional ao mundo ocupacional do profissional, integrando os estudos que dizem respeito à socialização profissional, os quais se concentram nos processos de adaptação do profissional ao seu meio profissional...*”. Para o autor, o processo de construção da identidade profissional, que integra o quadro das identidades possíveis, as categorias que dizem respeito à formação, às esferas do trabalho e do emprego constituem os domínios de referência dos indivíduos para si mesmos. Desta forma, o emprego é considerado o centro do processo identitário e a formação profissional está cada vez mais diretamente ligada a este.

Na concepção de Lipiansky (1998) *apud* Negrão (2008), a identidade é entendida como um dado primário da relação com a representação da própria existência e com o mundo, resultando de um processo complexo, que une estreitamente a relação consigo mesmo e a relação com o outro. É também um fenômeno dinâmico, que se exerce ao longo de toda a existência.

Para Negrão (2008), a identidade do indivíduo apresenta-se multifacetadamente ao longo do tempo, facetas estas ora identificadoras e ora contraditórias entre si, mas que mantêm certa organização, coerência e estabilidade. Concorda Franzoi (2006) *apud* Men (2008) ao definir a identidade profissional, valendo-se do tratamento dado ao conceito, em especial na sociologia, onde a identidade não se forja na infância de uma vez por todas, mas é um processo de reconstrução ao longo da vida.

A conceituação de identidade profissional remete a “uma expressão subjetiva que se refere a tudo aquilo que é vivenciado como ‘eu’ em resposta à pergunta ‘quem és’, sendo aprendida por intermédio da representação de si mesmo” (Jacques, 1997: 130 *apud* Men, 2008).

Vasconcelos e Vasconcelos (2003: 43) entendem “...*que a organização é entendida como uma arena social imersa no ambiente, dele retirando e a ele transmitindo, em interação recíproca, normas e padrões de comportamento de constituem modos adequados de ação...*”.

Schein (1992) *apud* Beltrão e Cardoso (2009:74) acredita que “...*a cultura é fortemente transmitida pelos fundadores e líderes, o processo de aprendizado relativo à formação dos pressupostos nada mais é do que a doutrina de novos integrantes da organização, como forma de fortalecer as condutas comportamentais que residem na mente dos líderes e fundadores...*”. O autor afirma, ainda, que os pressupostos básicos são a essência da cultura, suas certezas profundas, já enraizadas entre os membros da organização. A disposição das pessoas em absorver pressupostos é determinante na formação da cultura corporativa.

Aktouf (1994) *apud* Beltrão e Cardoso (2009:74), sugere que “...nenhuma cultura é expressa sem que aconteça uma identificação dos atores sociais com seus pares, sem o reconhecimento das estratégias de socialização e sem que haja a interiorização dos membros da coletividade...”. A construção e irradiação dos elementos da cultura se iniciam com a transferência da identidade organizacional idealizada pelo fundador e lideranças.

Várias possibilidades construtoras desta identidade pelos líderes da organização são identificadas por Schein (1992) *apud* Beltrão e Cardoso (2009) como: utilização de carisma pessoal do líder, ações formais para disseminação da cultura, discussões sobre o assunto em eventos e reuniões formais, entre outros.

Vasconcelos e Vasconcelos (2008: 57), ao aplicarem o conceito de Identidade à realidade brasileira, definiram como “...identificação organizacional uma forma de inserção social e desempenho de papéis específicos que lhes permite legitimar-se socialmente e encontrar valor no desempenho de uma atividade social, reforçando laços sociais e afetivos em seu círculo de relações...”.

A identidade organizacional decorre da auto percepção ou da auto imagem dos membros, que convergem para um consenso em torno de uma imagem interna da identidade organizacional, segundo Negrão (2008). Para o autor, essa identidade pode ser considerada derivada da representação compartilhada dos integrantes da organização, em face daqueles com quem ela interage.

Miguel (2009) descreve a identificação organizacional como uma forma específica de identificação social, onde o indivíduo se define com a organização em particular, em termos dos seus membros. Para Dukerich *et al.* (2002: 507) *apud* Miguel (2009: 18), “...o estudo da identidade pode ajudar a perceber porque alguns membros da organização com regularidade comprometem-se com comportamentos de cooperação que beneficiam a organização enquanto outros não...”.

Segundo Bastos (1993: 54) *apud* Moraes e Costa (2009: 4), “...o comprometimento organizacional pode ser definido como um estado no qual o indivíduo se identifica com a organização e suas metas, e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução de metas...”. Moraes e Costa (2009:5) consideram interessante para o comportamento organizacional “...as avaliações positivas ou negativas que o trabalhador tem em relação aos diversos aspectos do seu ambiente de trabalho, sendo que a maior parte das pesquisas tem focalizado três tipos de atitudes: ‘satisfação com o trabalho’; ‘envolvimento

*com o trabalho* e *'comprometimento organizacional'...*”. Cobra (2007) recomenda como fator crítico de sucesso para o desempenho organizacional, a contratação de vendedores que se identifiquem com a organização.

Turner (1986) *apud* Negrão (2008: 49), analisando os aspectos sociológicos do simbolismo organizacional, argumenta que os indivíduos mantêm uma concepção da sua própria identidade social, que é uma medida do seu próprio auto conceito, definida pela associação ou afiliação com grupos sociais. Para Negrão (2008), a percepção a respeito da identidade organizacional pode ter efeito direto sobre a percepção da própria identidade social, pois possivelmente, no campo cognitivo, as identidades sociais dos indivíduos são delineadas em termos de múltiplas e hierárquicas categorias, incluindo diversas bases de referência, tais como geração, idade, raça, ocupação e afiliações organizacionais.

Numa organização, quando as diversas identidades estão associadas a coletivos ou grupos distintos, originam aquilo que Tavares (2001: 310) *apud* Miguel (2009) designa por multiplicidade ideográfica. Segundo a autora, estes coletivos podem estar distribuídos segundo diferentes critérios: “Funcionais – por exemplo, diferentes departamentos; Demográficos – por exemplo, baseados no sexo, nível de antiguidade, no nível educacional dos indivíduos, ou na experiência profissional dos indivíduos; Com base nos papéis organizacionais desempenhados – por exemplo, relativos à posição hierárquica que o indivíduo ocupa; Com base nos interesses partilhados – por exemplo, concernente ao nível dos objetivos que os indivíduos se propõem a atingir, ou às relações de poder existentes na organização.”

Quando as diversas identidades são partilhadas por todos os membros da organização e estão presentes em todos os níveis organizacionais, a autora considera que a organização tem uma multiplicidade holográfica (Tavares, 2001: 311 *apud* Miguel, 2009). Ao considerarem esta multiplicidade, Albert e Whetten *apud* Costa (2008) sintetizam os seguintes tipos de identidades:

- (1) Ideográfica, quando não ha uma unidade sobre a identidade da organização (nesta conformidade, diferentes grupos, subgrupos e unidades da organização desenvolvem e apresentam diversas identidades);
- (2) Holográfica, isto é, múltiplas identidades são compartilhadas por todos na organização.

Observando a interdependência entre os dois conceitos com o comprometimento e, por conseguinte, com o conceito de desempenho multidimensional devido aos papéis, formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3 – Existe relação positiva entre o desempenho profissional e o grau de identificação organizacional experienciado pelos elementos da amostra.

## 1.5 Liderança

Na literatura, normalmente encontra-se que as organizações administram os vendedores na forma de equipe. No entanto, segundo Greenberg e Baron (1995) *apud* Tonet *et al.* (2009: 63), um aspecto que distingue os grupos das equipes é a forma como as tarefas e responsabilidades são vistas, aceitas e cumpridas. Para os autores: *“no grupo, a realização do trabalho depende essencialmente do indivíduo responsável por ele (...) na equipe, embora haja a distribuição de tarefas e cada indivíduo deva ter responsabilidades diante de uma parcela do todo, a responsabilidade pelos resultados e pelo atingimento das metas é de todos os componentes. (...) assim, uma diferença entre grupos e equipes está na interdependência existente entre os membros da equipe.”*

Tonet *et al.* (2009:21) definem grupo de trabalho como um sistema de relações entre pessoas que compartilham responsabilidades, procedimentos e normas na execução de tarefas interagindo na busca de metas que possuem em comum. Para as autoras, os grupos de trabalho podem ser:

- a) *“Formais: (...) aqueles definidos na estrutura organizacional, com tarefas e missões e eles atribuídas em decorrência das metas, metas e missão da organização. O comportamento dos integrantes de um grupo formal é, portanto, definido por seus respectivos papéis, decorrentes das suas atribuições como membros dele.”*
- b) *“Informais: (...) decorrem de alianças, de acordos tácitos ou explicitados e de motivações individuais, que levam as pessoas a assumirem compromissos nem sempre previstos pela organização em que tais grupos estão instalados.”*

Para administrar as atividades dos vendedores, as organizações, normalmente, recrutam gerentes de vendas. Segundo Teixeira *et al.* (2007: 67), *“...as práticas gerenciais envolvem a supervisão de pessoas e a avaliação de resultados e desempenho...”*. Para os autores, quando os problemas de desempenho da força das vendas se devem a falhas na execução das tarefas

ou na falta de conhecimento, cabe aos gestores identificar as verdadeiras causas com mais precisão, pois as soluções exigidas são de características diferentes. Como afirma Carvalho e Nascimento (2004), cabe ao gerenciamento de pessoas obter o máximo dos recursos humanos sob sua alçada.

Castro (2004) define como funções dos gerentes de venda: a alocação dos recursos da força de vendas, seleção final de vendedores, treinamento, definição de salário e bônus, determinação de quotas, avaliação e motivação, além da adaptação do programa de vendas ao território. Ryans e Weinberg (1981) e Churchil *et al.* (2000) *apud* Castro (2004) ressaltam que na maioria das vezes, gerentes continuam envolvidos em vendas em cerca de 15% do seu tempo, geralmente atendendo grandes clientes. Desta forma, sempre haverá o risco de os gerentes se concentrarem em vendas e não desenvolverem as atividades administrativas.

Dentro destas atividades, London, Mone e Scott (2004: 333) citam o ajuste de meta, coaching e feedback. Para os autores, feedback e metas de trabalho em conjunto aumentam desempenho. Segundo afirmam, orientar a maneira como os gestores tratam e se comunicam com seus subordinados pode elevar o patamar de desempenho a excelência.

Esta definição equivale à de Liderança de Tannenbaum, Wescheler e Massarik (1998) *apud* Cavalcanti *et al.* (2006: 38), como uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de uma meta específica ou metas. Segundo Costa (2008), devido à grande quantidade de conceitos, torna-se difícil definir liderança. Além do conceito apresentado acima, Drucker (2003: 134) *apud* Valle *et al.* (2007:114) diz que “Liderar é dirigir o olhar das pessoas para perspectivas mais elevadas, elevar seu desempenho a padrões mais altos, construir personalidades que superem suas limitações normais”. E para Schein (1992) *apud* Sousa *et al.* (2005), um bom líder é aquele que consegue controlar a ansiedade do grupo frente a situações críticas, bem como oferece soluções para problemas que venham a ocorrer durante a operação do negócio.

A necessidade de o líder apresentar resultados é ressaltada por Ulrich (1998:22), segundo o qual “...o produto da liderança eficaz é simples, ele deve converter aspirações em ações. Aspirações surgem de várias formas: estratégias, metas, missões, visões, previsões e planos. No entanto, a função do líder não é apenas aspirar, mas também agir, convertendo uma declaração de intenção em uma série de condutas...”.

Hollander (1964: 11) *apud* Bergamini (2009: 41) resume em três categorias de qualidades necessárias à natureza da liderança: 1) “A competência percebida pelo indivíduo em termos de

*uma tarefa específica do grupo num dado momento.”; 2) “A conformidade do indivíduo a procedimentos já convencionados, que é aquilo que ele faz ao demonstrar sua identificação com o grupo.” e 3) “As características pessoais e o atributo percebidos como valorizados em benefício dos recebedores.”*

Os líderes eficazes lidam com as mudanças, formulando uma visão do futuro e estabelecendo uma direção para essa visão, segundo Dubrin (2003). Para o autor, cabe ao líder também contribuir para a eficácia organizacional. O autor comenta que a inteligência emocional é considerada o maior fator de contribuição para a eficácia da liderança, pois esta se refere ao gerenciamento do próprio indivíduo e de suas relações de maneira eficaz, através de atributos específicos, incluindo: autoconfiança, empatia e liderança visionária. Goldman, Boyatzis e MacKee (2008: 19) *apud* Bergamini (2009) falam da importância “...da percepção do líder a respeito das expectativas que nutrem seus subordinados com relação ao sentido que dão às suas atividades. (...) Com isso, os líderes estão conseguindo canalizar as emoções coletivas para uma finalidade positiva. Isso requer que o próprio líder conheça bem suas próprias emoções, evitando confundi-las com as dos demais...”.

Dubrin (2003: 265) comenta que o líder “...cria um ambiente de apoio emocional, conforto, amizade e confiança, fazendo-o por meio de um tipo de comportamento que inclui ser amigável e acessível, sempre buscando o bem-estar pessoal do grupo, mantendo-o informado dos novos desenvolvimentos e fazendo pequenos favores aos integrantes do grupo...”.

A partir desta perspectiva, é importante compreender como os indivíduos se motivam ao perceberem diferenças entre os mesmos do seu meio, no caso desta investigação, o grupo de trabalho. Segundo Hitt, Miller e Colella (2007) e Robbins (2002), a motivação, segundo as teorias de processo, relaciona-se ao *processo* por meio do qual esses fatores interagem para produzir motivação. Segundo Hitt, Miller e Colella (2007: 174), define-se como “*teoria da equidade a teoria da motivação que sustenta que esta última é baseada na avaliação feita por uma pessoa sobre a proporção de resultados ou recompensas (pagamento, status) que ela recebe por sua contribuição no trabalho (esforço, competência), comparada com a mesma proporção referente à outra pessoa utilizada como paradigma...*”.

Para Cavalcanti *et al.* (2006: 98), segundo essa teoria, “...as pessoas não estão apenas interessadas nas recompensas absolutas que recebem pelo seu trabalho, mas são bastante sensíveis às diferenças relativas entre seus pares, isto é, estão sempre se comparando, buscando garantir que não estão sendo tratadas de forma injusta, recebendo menos que os

*outros pelo mesmo esforço...*”. Como afirmam Bowditch e Buono (2002), o líder relaciona-se de maneira diferente com cada um dos seus liderados.

Segundo Dubrin (2003: 125), quando os funcionários acreditam que estão recebendo resultados equivalentes a seus inputs, equitativamente, estão mais dispostos a trabalhar duro. De outro modo, quando acreditam que estão dando mais do que estão recebendo da organização, um estado de tensão e insatisfação se instala. Desta forma, segundo o autor, a alta motivação ocorre quando uma pessoa tem razões iguais às da pessoa comparada e quando as pessoas percebem uma iniquidade, elas tendem a se engajar numa das seguintes situações: a) Alterar os resultados; b) Alterar os recursos; c) Distorcer a percepção; d) Mudar a fonte de referência; e e) Deixar a situação.

A percepção do funcionário não se dá apenas dentro do grupo de trabalho, pois o ponto de referência pode ser de outro grupo. Segundo Robbins (2003: 166), existem quatro pontos de referência que o funcionário pode usar na comparação: 1. “...*Próprio-interno: as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa*”; 2. “*Próprio-externo: as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora de sua atual empresa*”; 3. “*Outro-interno: outra pessoa ou grupo da mesma empresa*”; e 4. “*Outro-externo: outra pessoa ou grupo de fora da empresa...*”.

Este equilíbrio que deve ocorrer entre as expectativas e esforços dos subordinados deve ser administrado pelo seu líder. Segundo Hollander (1964), com esse enfoque, portanto, a emergência de um líder não deriva unicamente do seu tipo de personalidade, mas depende, além disso, de outros fatores, tais como as normas em uso pelos grupos, o tipo de trabalho desenvolvido, o clima favorável ou desfavorável com o qual se defrontam e muitos outros. Com estas variáveis em mente, o autor desenvolveu a Teoria da Trocas (LMX), segundo Hollander (1964) *apud* Bergamini (2009: 41).

Bergamini (2009: 105) comenta que quando o vínculo líder/seguidor é descrito como uma simples troca entre os dois, não se pode admitir que esteja havendo aquilo que é caracterizado como a liderança verdadeira e produtiva.

Yukl (1994: 75) *apud* Bergamini (2009) diz que “... *A forma mais fundamental de interação social reside na troca de benefícios e favores, o que leva a uma atração mútua na medida em que se repetem ao longo do tempo... Ao levar em conta as trocas sociais, está-se incluindo “não apenas benefícios materiais, mas também benefícios psicológicos tais como expressão de aprovação, respeito, estima e afeição ...*”. Como fica evidente, na interação, cada um dos

envolvidos leva em conta o outro de maneira consciente, quando espera que ele se comporte de certa maneira. Le Saget (1992: 47) *apud* Bergamini (2009) explora esse tipo de vínculo quando propõe que o “... líder é aquele que tem influência sobre os outros, a ponto de dar a eles vontade de segui-lo, o que representa um poderoso recurso de troca ...”.

Segundo Bergamini (2009: 42), é possível concluir daí que “... a eficácia do líder repousa na percepção positiva que o seguidor tem dele...”. Para a autora, o líder é percebido de forma favorável quando o seguidor sabe que ele conhece suas necessidades e busca satisfazê-las.

Robbins (2002: 313) argumenta que por causa das pressões do tempo, segundo teoria da troca, os líderes estabelecem um relacionamento especial com um pequeno grupo de seus liderados. Segundo o autor os que pertencem ao grupo recebem mais atenção, feedback e recompensa do que aqueles de fora. Segundo Dubrin (2003), “...é menos provável que os integrantes do grupo de fora experimentem um bom trabalho em equipe...”.

Dubrin (2003: 172) destaca as descobertas com as implicações mais diretas da Teoria das Trocas para o comportamento organizacional:

1. “Ser um membro do grupo de dentro facilita o alcance de maior produtividade e satisfação. Os membros do grupo de fora recebem tarefas menos desafiadoras e têm maior tendência a deixar o emprego devido à insatisfação com o trabalho.”
2. “Trocas de líder-membro de alta qualidade levam a uma delegação mais eficaz, além de maior produtividade e satisfação. O estudo em questão mostrou que a qualidade das trocas, do ponto de vista tanto dos supervisores quanto dos membros, estava associada a uma melhor delegação, o que por sua vez acentuava o desempenho e a satisfação.”
3. “A despeito das muitas conseqüências das trocas positivas líder-membro, a maioria dos supervisores não é totalmente influenciada por elas ao realizar avaliações de desempenho. Os supervisores podem ter os seus “favoritos”, mas a pesquisa mostrou que eles conseguem superar esse desvio e avaliar o desempenho objetivamente.”

Bernerth *et al.* (2006:6) exemplificam a aplicação desta teoria “quando um supervisor sai do seu caminho para aconselhar ou ajudar um subordinado a uma determinada tarefa, ele subordinado, por sua vez, é provável que se sinta obrigado a pagar esta ação com o desempenho, compromisso, ou algum outro benefício voltado para o supervisor. No entanto, nas relações de baixa qualidade LMX, o subordinado não pode ter uma sensação de urgência



ou a necessidade de retribuir as ações do supervisor. Assim, o supervisor já não sente a necessidade de retribuir um maior esforço ou desempenho.”

Castro (2004: 107) propõe “...como um dos modelos adotáveis no gerenciamento de vendas, o LMX, baseado em um relacionamento próximo entre o vendedor e o gerente de vendas, com a meta de construir confiança...”. Importante lembrar que segundo Stanton e Spiro (2000), é esta confiança que possibilita o relacionamento entre gerente e vendedores, já que os últimos estão, na maior parte do tempo, externos a organização sem supervisão direta alguma.

Observando a natureza das avaliações de desempenho, em que se comparam os resultados obtidos, segundo Stanton e Spiro (2000), Souza *et al.* (2005) e Teixeira *et al.* (2005), e o relacionamento entre líder e liderados, postula-se a seguinte hipótese:

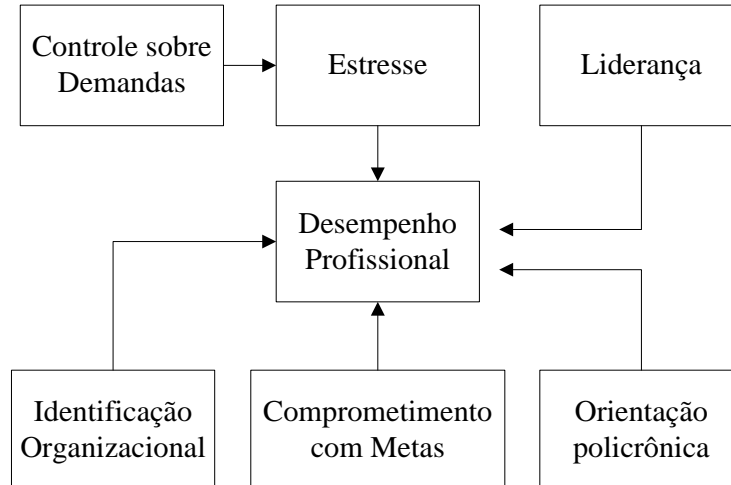
Hipótese 5 – a qualidade da relação de trabalho entre supervisor e vendedor está positivamente relacionada com o desempenho profissional experienciado pelos elementos da amostra.

Para testar as hipóteses, serão usadas como variáveis de controle do estudo: tempo de serviço na função dentro da organização (medido em anos e meses); experiência prévia como vendedor; conhecimento em Matemática, Português e Raciocínio Lógico (medido em uma escala de 0 a 10); conhecimento em informática; formação acadêmica em áreas relacionadas a negócios; Resultados Trimestrais em relação à meta estipulada (medidos em escala percentual):

- a. Volume de Vendas de Cerveja Inteira; a principal meta de cada um dos vendedores, as metas de venda de caixas de cerveja. É calculada dividindo a soma de caixas de cervejas vendidas pela meta desdobrada. A meta é vender 100% da meta projetada.
- b. Desempenho de Investimentos Comodatados – faz parte da estratégia organizacional, disponibilizar comodatos de merchandising pesado (jogos de mesas plásticas, luminosos, freezers e vasilhames) através de acordos de volume. A memória de cálculo do indicador de Desempenho dos Investimentos Comodatados: é soma de caixas de cervejas vendidas para os pontos de venda com investimentos comodatados dividido pela soma dos pay back (retorno em vendas) em caixas de cervejas de todos os investimentos de cada vendedor. A meta é atingir o desempenho de 92% dos investimentos comodatados.

- c. Visitas - o número de visitas realizadas por dia por cada vendedor. Os vendedores utilizam um EDA (dispositivo de computação móvel) que possui um leitor de códigos de barras. O equipamento trabalha na Captura, Transporte e Gerenciamento da informação em tempo real. O responsável pelas vendas tem em cada ponto de venda é colocada no ato do cadastro uma etiqueta com código de barra, na qual o equipamento realiza a leitura ótica e a partir daí aparece no visor todas as informações existentes sobre o estabelecimento no visor do mesmo. A memória de cálculo do indicador de Visitação: é soma de leituras realizadas dividida pela soma de visitas planejadas. Lembro que a frequência de visitas mínima é semanal. A meta é visitar 85% do planejamento semanal.
- d. Distribuição Numérica de Cervejas - o número de clientes com compra por mês de cada vendedor. A meta é vender para 85% da base de pontos de venda.
- e. Índice de Satisfação de Clientes - pesquisa feita por telefone com clientes sorteados de cada vendedor avaliando o trabalho do vendedor.

Pretende-se com esta investigação testar o seguinte modelo (ver figura 1.3):



**Figura 1.3 Desenho de Investigação**

## 2 MÉTODO

### 2.1 Caracterização da Organização

Esta investigação foi realizada com a força de vendas da empresa Alfa Bebidas e Comércio Ltda., organização que atua no ramo do comércio de bebidas em Teresina desde sua criação, no ano de 1991.

Integram seu portfólio os produtos das cervejarias Brahma e Antarctica, marcas estas que se associaram em 1º de julho de 1999, formando a mundialmente conhecida ABInbev (Anheuser-Busch InBev), maior indústria privada de bens de consumo do Brasil e maior cervejaria do Mundo. Apesar de a marca Skol integrar a ABInbev, a Alfa Bebidas não a distribui, estando sua distribuição a cargo da empresa Discar.

Nesse sentido, a Alfa bebidas distribui cervejas Brahma, Antarctica e Bohemia, além dos refrigerantes, Guaraná Antarctica, Pepsi, Sukita, e Tônica os NANC (Não-Alcólicos e Não-Carbonatados) Gatorade, e H2OH. Assim, disputa o mercado teresinense com as marcas Schincariol, Kaiser e Skol – dentre outras – as quais representam suas principais concorrentes locais. Segundo pesquisa realizada pelos vendedores da organização, a participação de mercado de Teresina, em agosto de 2009, se dá da seguinte forma:

Pesquisa	Skol	Brahma	Antarctica	Schincariol	Kaiser	Sol	Outros
ago/09	16,5%	32,6%	21,2%	15,3%	13,4%	0,3%	0,7%

**Tabela 2.2.1 Participação de Mercado de Teresina – Marcas de Cervejas**

A organização apresentou um cenário propício para o desenvolvimento deste estudo, na medida em que o tema proposto, os antecedentes do desempenho, é discutido literalmente dia-a-dia.

Possui 240 (duzentos e quarenta colaboradores), distribuídos em três grandes grupos: Comercial: composto pela força de vendas e auxiliares técnicos, com 58 (cinquenta e oito) colaboradores; Administrativo-Financeiro: composto pelos setores Financeiro, Contábil, Gente e Gestão, com 14 (quatorze) colaboradores; e, por fim, o Operacional, composto pelos setores de Logística e Qualidade, com 168 (cento e sessenta e oito) colaboradores.

A base de clientes da Alfa Bebidas abrange as cidades de Teresina, Demerval Lobão e Palmerais, todas no Piauí, e Timon, no Maranhão. Segundo IBGE, a área composta por estes municípios possui 5.077 (cinco mil e setenta e sete) quilômetros quadrados, habitados por 980.709 (novecentos e oitenta mil e setecentos e nove) pessoas. O faturamento anual da Alfa Bebidas aproxima-se dos R\$100.000.000,00 (cem milhões de reais), gerados pela comercialização de seus produtos com os (aproximadamente) 5.500 (cinco mil e quinhentos) pontos-de-venda, compostos por bares, restaurantes, hotéis, clubes, academias e casas de espetáculos.

## 2.2 Modelo de Gestão

A Alfa Bebidas possui um modelo de gestão hierarquizado e interfuncional. Tal sistema possui três macro processos como pilares sustentados por uma manual de qualidade, que são fornecidos e auditados pela ABInbev. São eles:

- a) Guia de Produtividade Operacional: rege sobre a rotina diária e estabelece padrões e processos para cada uma das seguintes áreas:
  - a. Administrativo – Financeiro: englobando Crédito, Risco, Patrimônio, Tecnologia da Informação e Controle de Despesas;
  - b. Logística: englobando Cadeia de Suprimento, Armazenagem e Distribuição;
- b) Processo de Vendas e Trade: englobando todas as atividades de vendas, será descrito mais detalhadamente à diante;
- c) Processo de Gente e Gestão: englobando todas as atividades de gestão de recursos humanos, será descrito mais detalhadamente à frente;
- d) Programa de Excelência: integra os indicadores dos processos anteriores e serve como ferramenta de avaliação da operação, premiando os melhores em seu atingimento em nível continental (América Latina). A Alfa Bebidas alcançou em 2008 a décima posição dentro de um universo de aproximadamente trezentas operações.

A figura 2.1 os representa.

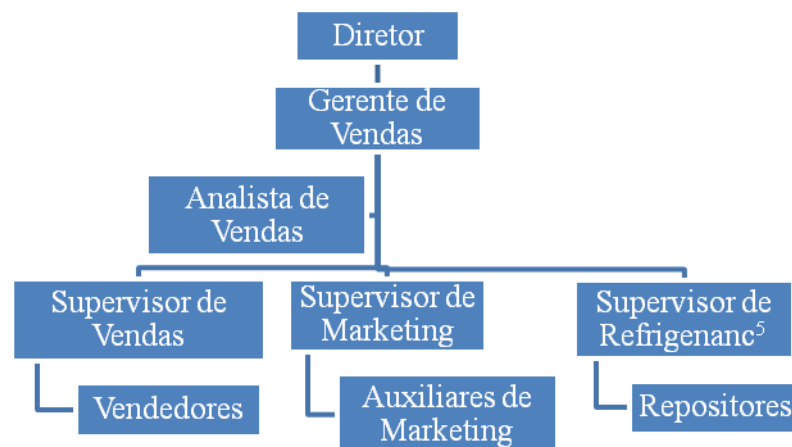


**Figura 2.1 Representação do Modelo de Gestão da Alfa Bebidas**

### 2.2.1 O Processo de Vendas e Trade

O Processo de Vendas e Trade padroniza a forma de atuação das equipes de vendas, buscando: a) Nível de flexibilização suficiente para atender as demandas específicas de cada área; b) Integração das rotinas de vendas e trade ; c) Incremento na produtividade da equipe de vendas; d) Performance dos programas de mercado; e e) Performance das inovações. O Processo de Vendas e Trade possui dois tipos de pilar: Gestão e Técnicos.

O pilar de Gestão aborda o Organograma, que define a hierarquia entre promotores, vendedores, supervisores, gerentes e diretores.



**Figura 2.2 Organograma Comercial**

<sup>3</sup> Supervisor de Refrigerantes e NANC (produtos não alcoólicos e não carbonatados)

Também são abordadas as Reuniões. As reuniões são Diárias, Semanais e Mensais.

Há duas reuniões diárias: Matinal, em que todos os promotores, vendedores, supervisores se reúnem com seus respectivos gerentes para receberem orientações e serem desdobrados os objetivos do dia; e a Vespertina: em que são apurados os resultados dos objetivos acima descritos no fim da jornada de trabalho.

Há duas reuniões semanais: Reunião de Controles Operacionais e Gente (em que estão presentes os supervisores comerciais, operacionais e gerentes de vendas e operacional para alinhar práticas e revisar indicadores da organização); e Reunião de Planejamento Semanal (em que os supervisores comerciais reúnem-se com seu gerente para alinhar práticas e revisar indicadores da organização).

Há quatro reuniões Mensais: Reunião de Desdobramento de Objetivos (em que se reúnem supervisores comerciais e gerente para planejar as metas do mês seguinte); Reuniões de Desempenho de Área (em que os supervisores comerciais apresentam o desempenho de suas áreas a seus gerentes); Reuniões de Desempenho Gerencial (em que os gerentes comerciais apresentam o desempenho de suas áreas a seu Diretor) e Reunião de Coordenação (em que os gerentes comerciais, operacionais e coordenadores de gente e gestão alinham suas práticas e revisam o resultado coletivo do mês).

O pilar de Gestão também aborda Rotas que são alinhadas, sua frequência e o objetivo da presença dos supervisores e gerentes no mercado. Como também aborda Ranking e Indicadores de Performance (que determinam como deve ser avaliado o desempenho dos vendedores, e quais indicadores devem ser vinculado à sua remuneração). E por fim, é abordada a utilização do Quadro de Gestão à Vista: demonstra como devem ser utilizados os painéis executivos de cada sala de vendas.

Nos Pilares Técnicos são abordados: a) Desdobramento de Objetivos: explana as regras de cálculo de objetivo e seu desdobramento até o vendedor<sup>4</sup>; b) Plano TTC: o preço é a principal ferramenta de vendas da Alfa Bebidas. Cabe aos vendedores coletarem mensalmente o preço

---

<sup>4</sup> As metas dos vendedores são calculadas através do modelo de captura de lacunas de Campos (2009). São analisadas as representatividades de todos os vendedores em relação ao volume total vendido por grupo de produto pela organização. Os períodos utilizados são os dois últimos trimestres. Se houver uma variação positiva, ou seja, o volume de determinado vendedor representar mais para a empresa do que em relação ao mês anterior, preserva-se o peso original e acresce-se 50% do volume incremental na meta. No entanto, se ocorrer o contrário, é acrescida a captura de 70% da perda ao novo peso. Encontrado os novos pesos, estes são multiplicados pelo objetivo da organização.

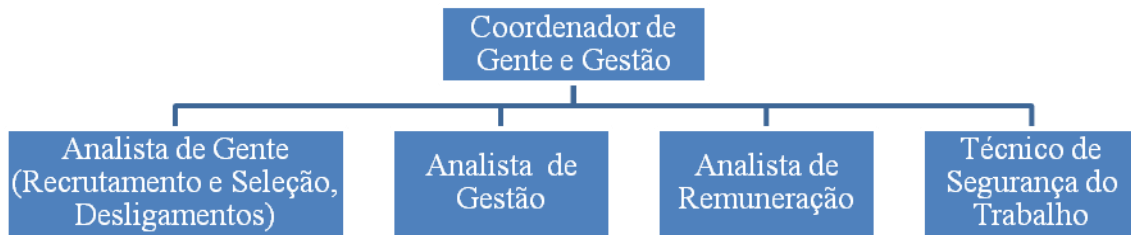
de vendas dos concorrentes em cada um de seus pontos-de-venda para, desta forma, serem desdobradas as ações necessárias; c) SEAV/ Planner ou, em outros termos, distribuição geográfica de vendedores (cada vendedor atende em média 45 (quarenta e cinco) pontos-de-venda por dia, então deve ser revisado o balanceamento do número de visitas por dia dentro da semana, para possibilitar o correto atendimento do vendedor); d) Programas de Mercado: depois do preço, a estratégia do negócio estrutura-se em três programas: Exclusividade (o ponto-de-venda recebe antecipadamente uma quantia previamente negociada em troca da exclusividade de comercialização dos produtos da Alfa Bebidas), Fidelidade (o ponto-de-venda acumula pontos a cada compra, que depois pode trocar por prêmios); Incentivo de Vendas (é estabelecido um volume trimestral e, se o ponto-de-venda adquiri-lo, recebe uma premiação em dinheiro proporcional).

Dentro do Pilares técnicos, também se determina: a) Execução no Mercado: explica a atuação da equipe de venda em cada um dos segmentos do mercado (que são três: Frio: composto pelos pontos-de-venda em que os produtos são consumidos no próprio local; inclui bares, boates e lanchonetes; Auto-serviço: composto pelos pontos-de-venda em que os produtos são consumidos em outro local; inclui padarias, mercearias e supermercados e Subdistribuidores: composto pelos pontos-de-venda em que o produto é vendido para outros pontos-de-venda; inclui depósitos e atacadistas).

E por fim, há o pilar técnico do Processo de Remuneração. Neste explica como é o salário do vendedor e supervisor é composto por: a) uma parte fixa, regida por lei federal (representa vinte por cento do total); b) uma parte variável, que se subdivide em: Comissões: pagas pelos atingimentos das metas de vendas de cervejas e refrigerantes (representam sessenta por cento do total) e Indicadores de Performance: pagos pelos atingimentos das metas dos indicadores estabelecidos no mês (representam vinte por cento do total)

### **2.2.2 O Processo de Gente e Gestão**

A gestão dos recursos humanos na Alfa Bebidas é realizada pela equipe de Gente e Gestão. Gente e Gestão é nomenclatura utilizada para os Recursos Humanos na organização. O macro processo que rege os recursos humanos é o Processo de Gente e Gestão. O organograma de Gente e Gestão está representado a seguir:



Figura

### Figura 2.3 Organograma de Gente e Gestão

O Processo de Gente e Gestão tem como auxiliar as operações no cumprimento e na padronização das atividades da área de Gente e Gestão em busca da excelência para o alcance dos resultados.

O Processo de Gente e Gestão está dividido em três pilares: Gestão, Remuneração e Segurança do Trabalho.

O pilar de Gestão tem por objetivo garantir que todos estejam trabalhando na mesma direção e buscando alcançar o sonho em comum. Subdivide-se em: Gestão para Manter e Gestão para Melhorar. Dentro de Gestão para Manter, encontra-se: a) Descrição do Negócio: a visão dos principais produtos e processos de uma área/entidade, relacionando-os com os recursos necessários para garantir a satisfação de seus clientes; b) Processo de Revisão da Rotina (é o momento formal e disciplinado para gerenciar a rotina, acompanhar os processos e atuar nas lacunas para o alcance dos resultados. O processo de análise de resultados é feito através de reuniões, agendas e material padronizado para a máxima eficiência e alinhamento).

Em Gestão para Melhorar, encontram-se: a) Desdobramento de Metas; b) Solução de Problemas (através do profundo entendimento das necessidades do cliente, disciplina no uso dos fatos, dados e ferramentas de estatística que resultem em consistência na análise dos problemas e Foco em gestão e melhoria contínua para aumentar a eficiência); c) Melhores Práticas (tem o objetivo de disseminar as melhores práticas desenvolvidas nas Revendas do Brasil e garantir sua aplicabilidade nas demais operações para alcançar resultados cada vez melhores).

Há também em Gestão para Melhorar: a) Sistema de desempenho gerencial (um método padronizado e disciplinado de verificar os ICs, projetos e iniciativas de inovações e possibilita correta ação para alcance de resultados e metas), que aplicável a todas as funções gerenciais,



assegurando o monitoramento periódico e com o fluxo correto, além de permitir aderência à gestão das metas; e por fim, b) Programa de Excelência (o Programa de Qualidade interno formado por um conjunto de diretrizes que visam “manter” e “melhorar” os patamares de resultados do Negócio)

O Pilar de Remuneração: subdivide-se em:

- a. Trilha de Vendas: que detalha para os cargos de Vendedor e Supervisor de Vendas como sugestão para as Revendas como encarreirá-los. Os funcionários da área de vendas recebem salário fixo diferente, de acordo com o nível (tempo na função e resultado) (são 03 níveis). O salário variável é o mesmo para os 03 níveis.
- b. Prêmio por Objetivo: é a remuneração variável mensal da equipe de vendas. O prêmio é separado em itens de Margem e/ou Volume e Índices de Performance.
- c. Processos legais obrigatórios: regem os procedimentos de acordo com a norma legal.

O Pilar de Segurança no Trabalho: é o alicerce para que as pessoas possam estar amparadas quanto às Condições de Trabalho, Equipamentos de Proteção, Treinamentos de Prevenção de Acidentes, com a definição de um processo que garanta a Gestão Diária da Equipe de Segurança nas Diretrizes de Segurança e Saúde Ocupacional e na condução dos Programas de Segurança.

Após caracterizar a organização e as práticas internas referentes ao objeto de estudo da investigação, será detalhada no próximo item a população estudada.

### **2.3 Participantes**

Os quarenta vendedores da Alfa Bebidas se dividem em dois grupos, denominados salas de vendas. Cada sala de vendas é liderada por um Gerente de Vendas. A sala de venda “Rota” possui 28 vendedores divididos em quatro grupos, denominados áreas, cada liderado por um supervisor de vendas, onde cada um administra uma área geográfica da cidade. A sala de vendas “Segmentada” possui três grupos que se distinguem pela natureza dos clientes que atendem. A área “Top Frio” atende, através de seus cinco vendedores, os clientes com contratos de exclusividade, os maiores cliente com programa de fidelidade e aqueles que precisam de atendimento noturno. A área “Top Auto-Serviço” atende, através de seus quatro vendedores, os maiores autoserviços e subdistribuidores da cidade. E por fim, a área Timon – cidade que fica em outro Estado, apesar da proximidade - atende a cidade vizinha a Teresina.

Além da força de vendas, há um supervisor de trade marketing com dois auxiliares de marketing; um supervisor de refrigerante com três repositória; cinco vendedores reservas e um centro de apuração de resultados com três analistas.

Foram utilizados neste estudo, os vendedores que atuam no mercado, não sendo analisados os feristas. Todos os vendedores já possuíam seu próprio território de vendas e voluntariamente aceitaram participar da investigação.

A taxa de resposta foi de 40 em uma população de 40 (100%). De todos os questionários, apenas um apresentou valores faltantes, o que fez com que fosse descartado dos modelos subsequentes, deixando N=39. A idade média foi de 28,2 anos com um desvio padrão de 4,6 anos; 77,5% de elementos do sexo masculino, 55% casados. A amostra foi constituída por 55% de profissionais com experiência em vendas anteriores, 45% com habilidades em informática antes do ingresso na organização e 27,5% com formação comercial.

Dentre os vendedores pesquisados, o tempo de exercício profissional na organização foi de 3,3 anos com um desvio padrão de 0,5 anos, o tempo médio de exercício profissional no atual serviço assumiu valores similares, sendo a média de 4,1 anos e desvio padrão de 0,4 anos. Ao serem selecionados, os vendedores obtiveram, em uma escala de 0 a 10, as seguintes notas médias: 7,33 em Matemática com desvio padrão de 0,21; 5,71 em Português com desvio padrão de 0,28; e por fim, 6,07 em raciocínio lógico com desvio padrão de 0,27.

Analisando os resultados médios dos principais indicadores de performance objetivos, referentes ao segundo trimestre de 2009, foram encontrados os seguintes valores referentes ao percentual de alcance das metas desdobradas: 100,4% de volume de cervejas retornáveis com desvio padrão de 0,15; 89,75% de desempenho de investimentos comodatos no mercado com desvio padrão de 0,15; 89,21% de visitação com desvio padrão de 0,07; 88,60% de distribuição numérica de cervejas com desvio padrão de 0,27; e por fim; 77,74% de índice de satisfação dos clientes com desvio padrão de 0,04.

## **2.4 Medidas**

Foram utilizadas seis variáveis principais avaliadas pelo questionário, incluindo: Desempenho; Comprometimento com Metas; Identificação Organizacional; Identificação Profissional; Percepção de Liderança; Orientação Policrônica; Estresse; este por sua vez

compõe um submodelo que inclui as variáveis: Controle; Tempo, Poder de Decisão, Poder de Alçada, Satisfação e Rotatividade.

#### **2.4.1 Desempenho Profissional**

Para a avaliação do desempenho profissional, foi utilizado o questionário desenvolvido por Welbourne *et al.* (1998). Esta escala aborda a multidimensionalidade do desempenho profissional através de cinco papéis: trabalho, carreira, inovador, equipe e organização. Foi usada uma escala tipo Likert onde 1= precisa ser muito melhorado, 2= precisa ser melhorado, 3= satisfatório, 4= bom e 5= excelente. O Alpha de Cronbach encontrado no estudo foi de  $\alpha=0,87$ .

#### **2.4.2 Comprometimento com Metas**

Para a avaliação do comprometimento com metas, foi utilizado o questionário desenvolvido por Klein *et al.* (2001). Esta escala aborda o grau de comprometimento do vendedor com suas metas desdobradas pela organização. Foi usada uma escala tipo Likert onde 1= Discordo em Absoluto, 2= Discordo em Parte, 3= Não Concordo, Nem Discordo, 4= Concordo em Parte e 5= Concordo em Absoluto. O Alpha de Cronbach encontrado no estudo foi de  $\alpha = 0,53$ .

#### **2.4.3 Identificação Organizacional**

Para mensurar a identificação organizacional, Bergami e Bagazzi (2000), desenvolveram uma escala composta por um aspecto visual de fácil entendimento e outro aspecto verbal para completar o sentido. Foi solicitado aos inquiridos que expressassem o seu grau de integração entre a sua identidade e a identidade da Alfa Bebidas, selecionando o par de círculos que melhor a representa. No segundo questionamento é solicitado para identificar o grau em que a sua própria identidade se integra com a identidade da Alfa Bebidas, através de uma escala numérica em que o 1 representa “De maneira nenhuma integrado” e o 8 “Em larga medida integrado”. Alpha de Cronbach obtido no decorrer do presente estudo foi de  $\alpha = 0,69$ .

#### **2.4.4 Liderança (LMX)**

Para mensurar a percepção de liderança do profissional, Bernerth *et al.* (2007) desenvolveram um questionário com 8 itens abordando a relação de troca entre líder e liderado (LMSX). Foi

usada uma escala numérica em que 1 representa Discordo Totalmente, 4= Não Concordo, Nem Discordo, e 7= Concordo em Absoluto. O Alpha de Cronbach encontrado no estudo foi de  $\alpha = 0,63$ .

#### **2.4.5 Orientação Policrônica**

Para mensurar a orientação policrônica do profissional, Arndt *et al.* (2006) reformularam a escala de Bluedorn *et al.* (1998) e desenvolveram um questionário com 4 itens. Foi usada uma escala numérica em que 1 representa Discordo Totalmente, 4= Não Concordo, Nem Discordo, e 7= Concordo em Absoluto. O Alpha de Cronbach encontrado no estudo foi de  $\alpha = 0,14$ .

#### **2.4.6 Estresse e submodelo de Teoria de Demanda-Controle**

Para mensurar o estresse e as outras variáveis da teoria de demanda de controle, Beehr *et al.* (2001) desenvolveram um questionário com sete variáveis: Estresse; Exigência de Monitoramento; Exigência de Solução de Problemas; Exigência de Tempo; Controle; Autonomia; Satisfação e Intenção de Saída.

##### **2.4.6.1 Estresse**

Beehr *et al.* (2001) adaptaram uma versão menor de General Health Questionnaire (GHQ-12; Goldberg, 1972) os itens de mensuração do estresse. Foi utilizada uma escala numérica em que 1=Não em todos os casos, 2=às vezes, 3=Freqüentemente e 4=muitas vezes. O Alpha de Cronbach encontrado no estudo foi de  $\alpha = 0,73$ .

##### **2.4.6.2 Exigência de Monitoramento**

Beehr *et al.* (2001) adaptaram de Wall, Martin e Davids (1993) uma escala para mensurar as Exigência de Monitoramento. Foi utilizada uma escala numérica de cinco itens, em que 1=De maneira nenhuma até 5=Em grande medida. O Alpha de Cronbach encontrado no estudo foi de  $\alpha = 0,32$ .

##### **2.4.6.3 Exigência de Solução de Problemas**

Beehr *et al.* (2001) adaptaram de Wall, Martin e Davids (1993) uma escala para mensurar as Exigência de Solução de Problemas. Foi utilizada uma escala numérica de cinco itens, em que 1=De maneira nenhuma até 5=Em grande medida. O Alpha de Cronbach encontrado no estudo foi de  $\alpha = 0,22$ .

#### 2.4.6.4 Exigência de Tempo

Beehr *et al.* (2001) adaptaram de Karasek (1979) os seis itens de mensuração das exigências de tempo do trabalho. Foi utilizada uma escala numérica, em que 1=Discordo Totalmente até 7=Concordo Totalmente. O Alpha de Cronbach encontrado no estudo foi de  $\alpha = 0,69$ .

#### 2.4.6.5 Controle

Beehr *et al.* (2001) adaptaram de Karasek (1979) os quatro itens de mensuração do controle. Foi utilizada uma escala numérica, em que 1=Muito, 2=Um tanto, 3=Um pouco e 4=De modo nenhum. O Alpha de Cronbach encontrado no estudo foi de  $\alpha = 0,33$ .

#### 2.4.6.6 Autonomia

Beehr *et al.* (2001) adaptaram de Oldham (1980), os itens de mensuração da autonomia. Foi utilizada uma escala em que DT – Discordo totalmente; D – Discordo; N – neutro; C – Concordo; CT – Concordo Totalmente. O Alpha de Cronbach encontrado no estudo foi de  $\alpha = 0,82$

#### 2.4.6.7 Satisfação

Beehr *et al.* (2001) adaptaram de Cammann, Fichman, Jenkins, & Klesch (1979) os itens de mensuração da satisfação. Foi utilizada uma escala numérica em que 1=Não em todos os casos, 2=às vezes, 3=Freqüentemente e 4=muitas vezes. O Alpha de Cronbach encontrado no estudo foi de  $\alpha = 0,54$ .

#### 2.4.6.8 Intenção de Saída

Por fim, Beehr *et al.* (2001) adaptaram de O'Driscoll e Beehr (1994) os itens de mensuração da intenção de Rotatividade. Foi utilizada uma escala numérica de sete opções para cada uma das três questões sendo que na primeira 1=Nunca e 7= o tempo todo, na segunda 1=Discordo Totalmente e 7=Concordo Totalmente e a última, em que 1=muito improvável até 7=muito provável. O Alpha de Cronbach encontrado no estudo foi de  $\alpha = 0,8$ .

#### 2.4.7 Variáveis de controle

Serão usadas como variáveis de controle do estudo: tempo de serviço na função dentro da organização (medido em anos e meses); experiência prévia como vendedor; conhecimento em Matemática, Português e Raciocínio Lógico (medido em uma escala de 0 a 100%); conhecimento em informática; formação acadêmica em áreas relacionada a negócios.

#### 2.4.8 Procedimentos

No primeiro momento foram levantados junto ao departamento de Recursos Humanos e ao Centro de Apuração de Resultados, as informações relativas às variáveis de controle e, assim, elaborou-se um painel para correlacionar os dados.

No primeiro momento foram traduzidos os questionários, posteriormente foram realizados pré-testes do questionário, para verificar a sua adaptabilidade à população. Os supervisores foram voluntários para o pré-teste.

Numa segunda fase procedeu-se à aplicação do questionário propriamente dito (Anexo I). O questionário foi aplicado na primeira semana de Junho de 2009 nas duas salas de vendas. A coleta de dados só ocorreu após a aceitação do pedido de autorização pela direção da Alfa Bebidas e Comércio Ltda. (Anexo II).

Eticamente, há alguns pontos a serem esclarecidos. A autorização da organização foi importante para disponibilizar o banco de dados dos colaboradores e autorizar um questionário rastreável para que se obtivesse o resultado da investigação mais confiável possível. A distribuição e o preenchimento dos questionários só foram feitos após confirmação por escrito da autorização solicitada. Cada questionário ao ser entregue ao

inquirido, fora rastreado pela paginação no rodapé, para desta forma cruzar com as variáveis dependentes nos modelos de regressão.

#### **2.4.9 Análise**

Para testar as hipóteses foi utilizada a análise de regressão para as quatro variáveis dependentes: que serão discutidos a seguir: o primeiro, utilizando as variáveis de controle; o segundo, incluindo as variáveis dependentes.

- Desempenho Profissional Objetivo: variável criada através de análise factorial, integrando volume de cervejas retornáveis, visitação, distribuição numérica de cervejas e desempenho de investimentos comodatados);
- Desempenho Profissional Autoreportado: variável obtida através do questionário;
- Índice de satisfação de clientes: variável obtida através dos dados da Organização;
- Intenção de saída: variável obtida através do questionário

Foram calculadas quatro equações de regressão, uma para cada uma das variáveis dependentes acima descritas; considerando sempre as restantes variáveis (demográficas e notas na selecção) como controle. E por seguinte foi realizada a regressão em dois passos ou hierárquica: primeiro, o efeito das variáveis de controlo em cada dependente; e segundo passo, cálculo do delta de variância explicada adicionado pelas variáveis independentes (todas cujo  $\alpha = 0,5$ ).

### 3 RESULTADOS

Ao realizar a análise bivariada, através da correlação de Pearson, e de acordo com o critério de classificação utilizado por Malhotra (2006: 450), encontram-se valores de correlação significativa fraca entre as variáveis: desempenho profissional (objetivo) e intenção de saída ( $r = -0,39$ ;  $p < 0,05$ ); índice de satisfação dos clientes e comprometimento com metas ( $r = -0,38$ ;  $p < 0,05$ ); desempenho profissional (autoreportado) e identificação organizacional ( $r = 0,38$ ;  $p < 0,01$ ); desempenho profissional (autoreportado) e satisfação ( $r = 0,38$ ;  $p < 0,05$ ); intenção de saída e estresse ( $r = 0,33$ ;  $p < 0,01$ ); comprometimento com metas e estresse ( $r = -0,38$ ;  $p < 0,01$ ); estresse e autonomia ( $r = -0,39$ ;  $p < 0,05$ ); e exigência de tempo e autonomia ( $r = -0,36$ ;  $p < 0,05$ ). Encontram-se também valores de correlação significativa moderada, respectivamente, entre as variáveis: desempenho profissional (objetivo) e índice de satisfação dos clientes ( $r = -0,58$ ;  $p < 0,01$ ); desempenho profissional (autoreportado) e estresse ( $r = -0,49$ ;  $p < 0,01$ ); desempenho profissional (autoreportado) e liderança ( $r = 0,46$ ;  $p < 0,01$ ); intenção de saída e satisfação ( $r = -0,49$ ;  $p < 0,01$ ); comprometimento com metas e identificação organizacional ( $r = 0,51$ ;  $p < 0,01$ ); comprometimento com metas e satisfação ( $r = 0,41$ ;  $p < 0,01$ ); estresse e identificação organizacional ( $r = -0,46$ ;  $p < 0,01$ ); estresse e exigência de tempo ( $r = 0,47$ ;  $p < 0,01$ ); estresse e satisfação ( $r = -0,43$ ;  $p < 0,01$ ); identificação organizacional e exigência de tempo ( $r = 0,55$ ;  $p < 0,01$ ); exigência de tempo e satisfação ( $r = -0,49$ ;  $p < 0,01$ ). Todos os dados estão na Tabela 2.

As demais correlações não se apresentam válidas, pois não possuem níveis descritivos e confiáveis adequados, apresentaram ( $p > 0,05$ ;  $\alpha < 0,5$ ).

Nesta investigação foram utilizadas como variáveis de controle do estudo: fatores do perfil do vendedor, coletadas no banco de dados da Alfa Bebidas e fatores de desempenho relativos ao segundo trimestre de 2009. Os fatores do perfil foram: tempo de serviço na Instituição, resultados dos testes de conhecimento do processo seletivo: matemática, português e raciocínio; habilidades com informática; formação comercial; e experiência anterior com vendas. Os fatores do desempenho foram: volume de vendas de cervejas retornáveis; distribuição numérica de cervejas; visitação e desempenho de investimentos comodatados – que juntos compõem a variável Desempenho Profissional Objetivo e índice de satisfação de clientes.



**Tabela 3.1 Resultados da aplicação do Alpha de Cronbach, análise da média, do desvio padrão e correlação entre as variáveis (N=39)**

<i>Variáveis</i>	<i>α</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio</i>															
			<i>-</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>					
Desempenho Profissional – 1 Objectivo <sup>1</sup>	***2	0,00	1,00	***														
Índice de Satisfação dos 2 Clientes	***2	0,78	0,04	-,576**	***													
Desempenho Profissional – 3 Autoreportado <sup>3</sup>	0,87	3,95	0,45	-,043	-,135	***												
4 Intenção de Saída <sup>4</sup>	0,8	2,80	1,69	-,396*	,107	-,143	***											
5 Comprometimento com metas <sup>3</sup>	0,53	2,89	0,5	,197	-,381*	,071	-,099	***										
8 Estresse <sup>5</sup>	0,73	2,49	0,33	,067	,057	-,485**	,331*	-,387*	***									
6 Identificação Organizacional <sup>6</sup>	0,69	5,63	1,26	-,003	-,073	,383*	-,307	,511**	-,459**	***								
7 Liderança – LMX <sup>4</sup>	0,63	4,79	0,83	-,040	-,054	,460**	-,150	-,040	-,100	,266	***							
9 Exigência de Tempo <sup>4</sup>	0,69	4,43	1,16	-,186	,134	-,124	,285	-,187	,467**	-,187	,161	***						
10 Autonomia <sup>3</sup>	0,82	3,29	0,65	,122	-,081	,176	,121	,231	-,392*	,152	-,134	-,360*	***					
11 Satisfação <sup>5</sup>	0,56	4,53	1,12	,215	-,259	,378*	-,487**	,413**	-,426**	,545**	,244	-,486**	,11	***				

\*. A correlação é significativa ao nível 0,05 (bicaudal)./ \*\*. A correlação é significativa ao nível 0,01 (bicaudal)

<sup>1</sup>Valor Normalizado

<sup>2</sup>Valores de Desempenho obtidos do banco de dados da Organização

<sup>3</sup>Escala tipo Likert de 1-5

<sup>4</sup>Escala tipo Likert de 1-7

<sup>5</sup>Escala tipo Likert de 1- 4

<sup>6</sup>Escala tipo Likert de 1-8

Na tabela 3, encontram-se os modelos de regressão das variáveis de desempenho obtidas através do banco de dados da organização: Desempenho Profissional Objetivo e Índice de Satisfação dos Clientes. No primeiro modelo pretende-se saber se existe relação entre o desempenho profissional objetivo e as demais variáveis experienciadas pelos elementos da amostra. O modelo de regressão encontrado é significativo ( $F(4,76) = 0,925$ ;  $p > 0,01$ ), explicando, 34,1% da variância ( $R^2 = 0,341$ ). As variáveis de controle explicam 29,4% do modelo, sendo moderadamente significativas ( $R^2 = 0,294$ ;  $p > 0,01$ ). Todos os dados podem ser observados na Tabela 3.

**Tabela 3.2 Resultado da análise de regressão do modelo (Desempenho Profissional Objetivo e Índice de Satisfação de Clientes), incluindo as Variáveis de Controle**

Variáveis de Controle	Variável Dependente			
	Desempenho Profissional Objetivo		Índice de Satisfação de Clientes	
	Modelo 1 <sup>1</sup>	Modelo 2 <sup>2</sup>	Modelo 1 <sup>1</sup>	Modelo 2 <sup>2</sup>
<b>Constante</b>	1,420	-0,358	0,757	0,933
<b>Data de Admissão</b>	-0,074	-0,069	0,003	0,002
<b>Matemática</b>	-0,051	-0,039	0,002	0,002
<b>Português</b>	0,004	-0,011	0,001	0,001
<b>Rac. Lógico</b>	-0,164	-0,154	0,001	0,000
<b>Experiência em vendas</b>	-0,260	-0,446	-0,032	-0,027
<b>Formação Comercial</b>	0,112	0,223	0,007	0,007
<b>Informática</b>	0,634	0,776	0,002	-0,001
<b>Comprometimento com metas</b>		0,325		-0,025
<b>Estresse</b>		0,081		-0,012
<b>Identificação Organizacional</b>		-0,789		0,044
<b>Liderança</b>		0,077		-0,010
<b>Exigência de Tempo</b>		0,065		0,001
<b>Autonomia</b>		-0,114		-0,003
<b>Satisfação</b>		0,104		-0,004
<b>R2</b>	0,294	0,341	0,182	0,313
<b><math>\Delta R^2</math></b>		0,047		0,131
<b>F</b>	1,905	0,925	1,016	0,812
<b><math>\Delta F</math></b>		-0,980		-0,204
<b>N=39</b>				

<sup>1</sup>- Modelo 1 – Variáveis de Controle

<sup>2</sup>- Modelo 2 – Variáveis de Controle e Variáveis Dependentes

Na análise do segundo modelo, em que se pretende analisar a existência de relação do Índice de Satisfação dos Clientes e as demais variáveis dependentes experienciados pelos elementos da amostra, constatou-se através do modelo de regressão obtido que é significativo ( $F(4,76) = 0,81$ ,  $p > 0,01$ ), explicando 31,3% da variância ( $R^2 = 0,313$ ). As variáveis de controle explicam 18,2% do modelo, sendo fracamente significativas ( $R^2 = 0,182$ ,  $p > 0,01$ ). Todos os dados podem ser observados na Tabela 3.

Na tabela 4, encontram os modelos de regressão das variáveis de desempenho obtidas através do questionário: Desempenho Profissional Autoreportado e Intenção de Saída.

Na análise do terceiro modelo, em que se pretende analisar a existência de relação do Índice de Satisfação dos Clientes e as demais variáveis dependentes experienciados pelos elementos da amostra, constatou-se através do modelo de regressão obtido que é significativo ( $F(4,76) = 2,72$ ;  $p > 0,01$ ), explicando 60,4% da variância ( $R^2 = 0,604$ ). As variáveis de controle explicam 24,4% do modelo, sendo fracamente significativas ( $R^2 = 0,244$ ;  $p > 0,01$ ). Todos os dados podem ser observados na Tabela 4.

Por fim, na análise do quarto modelo, em que se pretende analisar a existência da relação da Intenção de Saída e as demais variáveis dependentes experienciados pelos elementos da amostra, constatou-se através do modelo de regressão obtido que é significativo ( $F(4,76) = 1,74$ ;  $p > 0,01$ ), explicando 49,3% da variância ( $R^2 = 0,493$ ). As variáveis de controle explicam 18,7% do modelo, sendo fracamente significativas ( $R^2 = 0,187$ ;  $p > 0,01$ ). Todos os dados podem ser observados na Tabela 3.3.

**Tabela 3.3 Resultado da análise de regressão do modelo (Desempenho Profissional Autoreportado e Intenção de Saída), incluindo as Variáveis de Controle**

Variáveis de Controle	Variável Dependente			
	Desempenho Profissional Autoreportado		Intenção de Saída	
	Modelo 1 <sup>1</sup>	Modelo 2 <sup>2</sup>	Modelo 1 <sup>1</sup>	Modelo 2 <sup>2</sup>
<b>Constante</b>	2,873	3,393	3,090	4,618
<b>Data de Admissão</b>	0,011	0,009	0,176	0,097
<b>Matemática</b>	0,142	0,056	0,006	0,224
<b>Português</b>	0,018	0,063	0,144	0,171
<b>Rac. Lógico</b>	-0,011	-0,072	-0,233	0,187
<b>Experiência em vendas</b>	-0,102	0,040	-0,247	0,809
<b>Formação Comercial</b>	0,300	0,189	-0,439	0,805
<b>Informática</b>	-0,145	-0,059	-0,164	0,694
<b>Comprometimento com metas</b>		-0,198		0,526
<b>Estresse</b>		-0,642		0,950
<b>Identificação Organizacional</b>		0,031		1,857
<b>Liderança</b>		0,137		0,320
<b>Exigência de Tempo</b>		0,127		0,334
<b>Autonomia</b>		0,108		0,481
<b>Satisfação</b>		0,092		0,305
<b>R<sup>2</sup></b>	0,244	0,604	0,187	0,493
<b>ΔR<sup>2</sup></b>		0,359		0,306
<b>F</b>	1,478	2,720	1,050	1,735
<b>ΔF</b>		1,242		0,685
<b>N=39</b>				

<sup>1</sup>- Modelo 1 – Variáveis de Controle

<sup>2</sup>- Modelo 2 – Variáveis de Controle mais Variáveis Dependentes

#### 4 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Os vendedores exercem um papel importante no contexto organizacional. Tais profissionais defendem os interesses da organização no mercado, junto aos clientes, como também são uma rede importante de informações para o sistema de marketing. E no ambiente interno da organização, precisam defender a perspectiva do cliente. Continuamente são desenvolvidas estratégias cujo desdobramento termina dependendo da execução dos vendedores.

Dentro do modelo estudado, foram apresentadas cinco hipóteses, que proporcionaram a criação de quatro modelos de regressão. Das cinco hipóteses originais, uma foi excluída totalmente da análise de dados e outra parcialmente.

A hipótese que buscava comprovar que a orientação policrônica está positivamente relacionada ao desempenho profissional não foi considerada por ter apresentado o alpha de Cronbach muito baixo ( $\alpha=0,14$ ). Para Malhotra (2006), este valor não pode ser considerado para validar a hipótese.

A hipótese que buscava comprovar que existe relação entre o desempenho profissional e as demandas do trabalho e o estresse apresentou o alpha de Cronbach não significativo nas seguintes variáveis: Exigência de Monitoramento ( $\alpha=0,32$ ); Exigência de Solução de Problemas ( $\alpha=0,22$ ) e Controle ( $\alpha=0,33$ ). Para Malhotra (2006), estes valores não podem ser considerados válidos.

Como o objetivo do estudo é encontrar os antecedentes do desempenho, foram elaborados modelos de regressão para quatro variáveis de desempenho compostos por duas partes: controle – composto pelas variáveis de controle; e desempenho – composto pelas variáveis de controle e dependentes.

Primeiro, é necessário entender a composição das variáveis de controle. Foram utilizadas características demográficas (tempo de serviço; experiência; conhecimento em informática e formação acadêmica) e notas de seleção (Matemática, Português e Raciocínio Lógico). Ou seja, as variáveis de controle apresentam a contribuição do vendedor para o desempenho profissional, pois são características próprias deste. Em cada equação de regressão foi testado como diferentes aspectos do desempenho são influenciados pela atuação dos vendedores e, depois, pelos aspectos organizacionais.

O desempenho profissional objetivo é a transformação dos resultados dos vendedores em indicadores de controle. Nesta primeira equação de regressão, foram encontrados os seguintes dados: o modelo com as variáveis de controle ( $R^2 = 0,294$ ) apresentou uma correlação menor que o modelo com as variáveis dependentes ( $R^2 = 0,341$ ). No entanto, os coeficientes de regressão mostram o contrário, pois as variáveis dependentes apresentam um valor negativo (Constante = -0,358). Na matriz de correlação, há relações com outras variáveis de desempenho: índice de satisfação dos clientes ( $r = -0,58$ ;  $p < 0,01$ ) e intenção de saída ( $r = -0,39$ ;  $p < 0,05$ ).

Ao contemplar este dado, a possível justificativa encontra-se no Processo de Vendas destes vendedores. Os vendedores são remunerados pelo volume vendido e pelos resultados de indicadores. Dentro destes indicadores, há dois que impactam no relacionamento com o cliente: a) positivamente: o direcionamento de possuir uma boa produtividade pode obrigar o vendedor a forçar algumas vendas, em conjunto com o número elevado de visitas, que, por consequência, diminui o tempo que o vendedor possui para desenvolver o serviço e oferecer um melhor atendimento; b) desempenho de investimento comoditado: o acordo estabelecido entre a organização e o cliente se dá estabelecendo claramente o compromisso com a quota de vendas em troca do comodato. A busca por este resultado pode ser conflituosa, pois se o cliente não compra a quota, o vendedor pode recolher o material comoditado, que impacta no funcionamento do negócio do cliente, que por sua vez compra mais, mas pode ficar insatisfeito.

Quanto à intenção de saída do vendedor, há dois aspectos a serem considerados. Na amostra pesquisada, sabe-se que o profissional é mensurado e remunerado pelo atingimento de seus objetivos. Quando este não consegue alcançar tais resultados, faz parte do processo de vendas um reforço do acompanhamento da liderança, ou seja, este é mais pressionado. Segundo Cavalcanti *et al.* (2006:35), “...em momentos de transição e de incerteza, o líder precisa mostrar o caminho em meio ao caos, dar luz a novas possibilidades e induzir pessoas a acreditar em sua visão de futuro...”. No entanto, o vendedor, ao sentir-se pressionado, pensa em desligar-se da organização. Desta forma, pode-se entender como as características dos vendedores são relevantes na variância do desempenho profissional objetivo.

O índice de satisfação dos clientes reflete o resultado do serviço prestado pelo vendedor na percepção do cliente. Nesta equação de regressão, tanto o coeficiente de correlação quanto o coeficiente de regressão, encontrados pelo modelo das variáveis dependentes, foram maiores

que o modelo de controle. Na matriz de correlação, há relações com apenas uma variável de desempenho além do desempenho profissional objetivo ( $r = -0,58$ ;  $p < 0,01$ ), comentada acima - o comprometimento com metas ( $r = -0,38$ ;  $p < 0,05$ ). Neste desdobramento do desempenho, os aspectos organizacionais possuem mais relevância para a satisfação do cliente. Contextualizando na perspectiva do vendedor, seu direcionamento origina-se do plano estratégico, visão e valores organizacionais (Tonet *et al.*, 2009), que por sua vez são representados pela postura do líder e desdobramento de metas (Campos, 2009). Assim, percebe-se como o vendedor reage aos estímulos organizacionais.

Fazem-se necessárias algumas considerações sobre a validade do questionário sobre desempenho profissional autoreportado. A ferramenta desenvolvida por Welbourne *et al.* (1998) apresentou a maior consistência do modelo ( $\alpha = 0,87$ ) e maior correlação entre os modelos de regressão ( $R^2 = 0,604$ ), demonstrando assim sua validade para nortear as análises seguintes. Esta variável apresentou correlações significativas com identificação organizacional ( $r = 0,38$ ;  $p < 0,01$ ); satisfação ( $r = 0,38$ ;  $p < 0,05$ ); estresse ( $r = -0,49$ ;  $p < 0,01$ ); e liderança ( $r = 0,46$ ;  $p < 0,01$ ).

A figura 8 demonstra visualmente o desempenho por papel segundo as respostas obtidas. Desta maneira, podemos perceber o destaque dos papéis da equipe e da organização. Tal destaque está alinhado com a validação de que a identificação organizacional, satisfação e liderança correlacionam-se com o desempenho profissional.

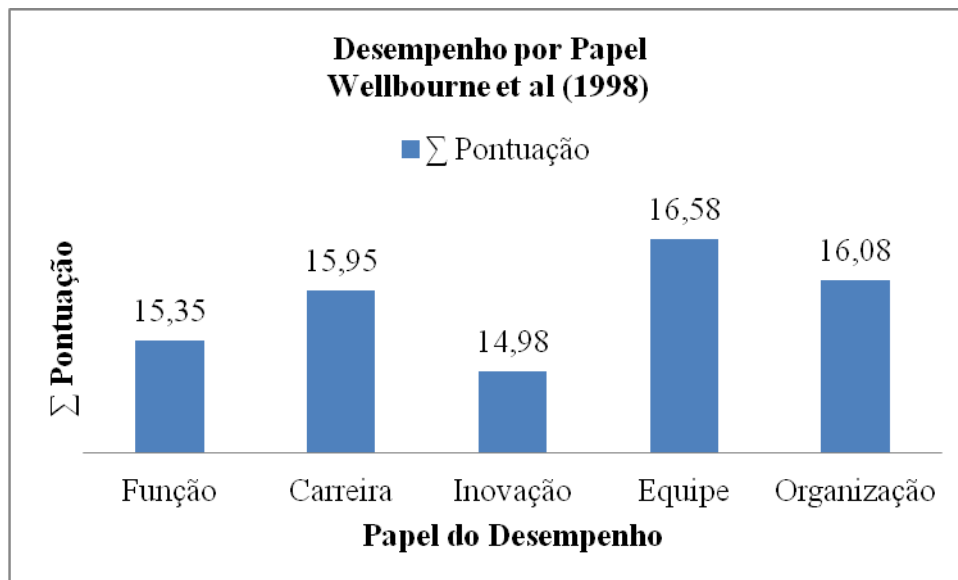


Figura 4.1 Gráfico de Desempenho por Papel

Segundo Katz e Kahn (1978), os principais componentes de uma organização são os papéis, as normas e os valores. Estes três elementos definem e orientam o funcionamento da empresa. Os papéis definem e prescrevem formas de comportamento associadas a determinadas tarefas, as normas são expectativas transformadas em exigências e os valores “... *são as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas...*” (Katz e Kahn, 1978:54). As funções e os cargos exercidos pelos indivíduos são diferenciados pelos papéis e as normas e os valores são elementos integradores, no sentido de que eles são compartilhados por todos ou por boa parte dos membros de uma organização. (Porto e Tamayo, 2005).

Como já discutido por Vasconcelos e Vasconcelos (2008), o indivíduo está continuamente relacionando-se e “... *seus valores vão se adaptando à frente das mudanças contextuais em que estão inseridos...*” (Fernandes e Coutinho, 2007:4). Esta busca pela integração faz com que a identificação do indivíduo influa nos meios nos quais ele está inserido, executando ou não seu papel de maneira adequada. Esta identificação é a matéria-prima das equipes de alto desempenho, pois são construídas deliberadamente por pessoas que querem a elas pertencer (Tonet *et al.*, 2009:73).

Tonet *et al.* (2009:73) diferenciam a equipe comum e a de alto desempenho, relacionando à intensidade das ações realizadas e às atitudes e habilidades dos membros das equipes, das quais resulta maior confiança existente entre eles, maior disposição para ultrapassar marcos estabelecidos e realizar mais e melhores condições para enfrentar os desafios que recebem. Os autores ainda reforçam que o aperfeiçoamento destas equipes é contínuo, o que pressupõe vigília constante para garantir a curva ascendente do desempenho e evitar o risco da simples manutenção do bom desempenho já alcançado. Mais uma vez, percebe-se que os aspectos organizacionais se tornam mais relevantes na variância do desempenho.

A última faceta analisada do desempenho a ser analisada, a intenção de saída, foi parcialmente comentada. Tanto o coeficiente de correlação quanto o coeficiente de regressão apresentados pelo modelo das variáveis dependentes apresentaram-se maiores que o modelo de controle. Na matriz de correlação, há relações com a variável de desempenho profissional objetivo ( $r = -0,39$ ;  $p < 0,05$ ), comentada acima, como também com as variáveis dependentes de estresse ( $r=0,33$ ;  $p < 0,05$ ) e a satisfação ( $r=-0,48$ ;  $p < 0,01$ ). O estresse segundo Hitt, Miller e Colella (2007: 199) traz as seguintes conseqüências para a organização: “... *menor motivação, insatisfação, pior desempenho no trabalho, maior absenteísmo, maior rotatividade e mais baixa qualidade nas relações de trabalho...*”. A intenção de saída, como



encontrada no modelo e na literatura, relaciona-se positivamente com o estresse e negativamente com a satisfação.

Esta investigação cumpre seu objetivo ao identificar quais antecedentes presentes no comportamento organizacional predizem o desempenho. No entanto, a superação de algumas limitações projetaria uma pesquisa mais elaborada.

A primeira limitação é, com certeza, o tamanho da amostra. Na busca de maior profundidade, a amplitude é dispensada. (Mattar, 2006). As hipóteses que foram excluídas em uma perspectiva maior poderiam ser analisadas do ponto de vista da correlação e não da validade e confiabilidade. Outro enriquecimento possível a esta investigação é a utilização de novas variáveis como a remuneração e o perfil do vendedor. Ao analisar o vendedor, a pesquisa restringe seu campo de atuação. A perspectiva da avaliação de desempenho 360° pode ser reinterpretada como futura investigação e analisar a percepção e avaliação de outrem no desempenho do vendedor, como o supervisor, o gerente e outros vendedores. Como também agregaria mudar o direcionamento do profissional para a equipe.

Esta investigação inovou ao apresentar uma correlação negativa entre a satisfação dos clientes e desempenho profissional objetivo. Ou seja, quanto mais vendas, menos clientes satisfeitos. Encontra-se uma oportunidade para confrontar o impacto da marca ou produto na decisão de compra; em outras palavras, uma investigação para o limiar entre serviço, marca e decisão de compra.

As conclusões encontradas oferecem implicações práticas para a organização. Foi encontrado nos modelos que os aspectos organizacionais são mais relevantes que as características dos vendedores na variância do desempenho. No entanto, a contribuição do profissional deve ser considerada para que a organização integre suas diversas práticas no desenvolvimento do trabalho deste.

O desenvolvimento de uma cultura forte é um fator crítico de sucesso e sua eficácia depende do envolvimento de todos. Desta forma, cabe à organização aperfeiçoar a gestão de sua cultura para que esta extrapole as resistências daqueles que com ela não se identificam. Caso contrário, a melhor alternativa, segundo Campos (2009), é desligar aqueles que não estão envolvidos.

Percebendo os antecedentes do desempenho, o aperfeiçoamento contínuo em cada aspecto organizacional possibilita o surgimento de catalisadores do desempenho profissional. (Mintzberg, 2003). Para Kotler (1998), o ponto de uma operação de vendas bem-sucedida é a

seleção de vendedores eficazes. Então, deve-se buscar o perfil de bons profissionais para realizar o devido recrutamento e desta forma obter o máximo desempenho possível. Esta busca pelo alto desempenho se traduz nas palavras de Motta (2010:3): “... *equipes de alto desempenho são aquelas que acreditam naquilo que vendem, têm orgulho de pertencer à organização e são motivadas por uma liderança focada em resultados. Saber reconhecer o perfil, expectativas e necessidades pessoais de cada membro da equipe é uma tarefa árdua, mas extremamente recompensadora por sua capacidade de comprometê-los com o sucesso geral da organização...*”

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arndt, A. Arnold, T.J. e Landry, T.D. (2006). The effects of polychronic-orientation upon retail employee satisfaction and turnover. *Journal of Retailing*. 82(4), 319-330.
- Baptista, I. (2002). Ética e Identidade Profissional Docente. *Arquivo Vivo*. 109, 1-2. <http://www.apagina.pt/?aba=7&cat=109&doc=8670&mid=2>
- Bateson, J. E. G. e Hoffman, D. (2006). *Marketing de Serviços*. São Paulo: Bookman.
- Baum, J.R., Locke, E. A E Smith, K.G. (2001). A Multi-Dimensional Model Of Venture Growth. *In Press - Academy of Management Journal*. 1-25.
- Bauman, Z. e May. T. (2010). *Aprendendo a pensar com sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar Editora. 29-50
- Beehr, T.A., Glaser, K.M., Canali, K.G. e Wallwey, D.A.. (2001). Back to basics: Re-examination of Demand-Control Theory of occupational stress. *Work & Stress*, 15(2), 115-130.
- Beltrão, D.C. e Cardoso, A. (2009). Análise da existência de subculturas em uma multinacional européia sediada no Brasil. *Organizações em contexto*. 5(9), 69-92
- Bergami, M. e Bagazzi, R.P. (2000). *Self-categorization, affective commitment, and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization*. *The British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555-577.
- Bergamini, C.W. (2009). *Liderança: Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas.
- Bernerth, J.B et al. (2007). Leader-Member Social Exchange (LMSX): Development And Validation Of A Scale. *Journal of Organization Behavior*. 1-8.
- Bluedorn, A. C. et al. (1999). Polychronicity and The Inventory of Polychronic Values (IPV): the Development of an instrument to measure a fundamental dimension of organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*. 14 (3/4), 1999, 205-230.
- Bowditch, J.L. e Buono, A.F. (2002). *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Campos, V.F. (2004). *Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-A-Dia*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda.
- Campos, V.F. (2004). *Gerenciamento pelas Diretrizes*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda.
- Campos, V.F. (2009). *O Verdadeiro Poder*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços

Ltda.

Carbone, P.P., Brandão, H.P., Leite, J.B.D. e Vilhena, R.M.P.(2009). *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Carvalho, A.V. e Nascimento, L.P. (2004). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Carvalho, I.M.V., Valverde, A.E, Passos,M. e Saraiva, S.B.C. (2008). *Recrutamento e Seleção por Competências*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Castro, L.T. (2004). *Proposição de etapas para o planejamento e gestão de vendas para o setor de insumos agrícolas*. Tese de Mestrado em Administração de Empresas, Universidade de São Paulo.

Cavalcanti, V.L. Carpilovsky, M. Lund, M. e Lago, R.A. (2006). *Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Cobra, M. (2007). *Administração de Vendas*. São Paulo: Atlas.

Costa, P.T.S. (2008). *Antecedentes e Conseqüentes da Identificação Organizacional dos Alunos da Escola Naval*. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, ISCTE.

Coutinho, I. e Fernandes, L. (2007). *Telejornalismo local e Identidade: O Jornal da Alterosa e a construção de um lugar de referência*. Intercom *Papers*.

Dias, S. et al (2003). *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva.

DuBrin, A.J. (2003). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Thomson.

Dyne, L.V., Jehn, K.A. Cummings, A. (2002). Differential effects of strain on two forms of work performance: individual employee sales and creativity. *Journal of Organizational Behavior*. 23, 57-74.

Faissal, R., Valverde, A.E. Mendonça, M.C.F. e Almeida, W.M.C.(2005). *Atração e Seleção de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Fang, E., Evans, K.R. e Zou, S. (2005). The moderating effect of goal-setting characteristics on the sales control systems-job performance relationship. *Journal of Business Research*. 58, 1214-1222.

Farris, P.W, Reibstein, D.J. e Bendle, N.T. (2007). *Métricas de Marketing: Mais de 50 Métricas que Todo Executivo Deve Dominar*. Porto Alegre: Bookman.

Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y. e Cooper, C. (2008). A Meta-Analysis of Work

Demand Stressors and Job Performance: examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*. 61, 227-271.

Guimarães, V.F. e Martins, M.C.F. (2008) Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe. *R POT*. 8(2), 54-78.

Hitt, M.A., Colella, A. e Miller, C.C. (2007). *Comportamento Organizacional - Uma Abordagem Estratégica*. São Paulo: LTC.

Hollenbeck, J.R., Klein, H.J., O'Leary, A.M., e Wright, P.M. (1989). Investigation of the construct validity of a self-report measure of goal commitment. *Journal of Applied Psychology*, 74 (6), 951-956.

Huselid, M.A. e Becker, B.B. (2001). The Impact of High Performance Work systems Implementation Effectiveness, and Alignment with Strategy on Shareholder Wealth. *Academy of Management Annual Meetings, Human Resource Management Division*. 1-24

Huselid, M.A., Jackson, S.E. e Schuler, R.S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*. 40, 171-188.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2009). Cidades. <http://www.ibge.com.br/cidadesat/link.php?uf=pi>

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1997). *A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.

Katz, D. e Kahn, R. L.. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Nova York: Wiley. 53-60.

Klein, H.J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., Wright, P. M., e Deshon, R. P. (2001). The assessment of goal commitment: A measurement model meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 85 (1), 32-55

Kotler, P. (1998). *Princípios da Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas.

Kotler, P. e Keller, K.L. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice-Hall.

Latham, G.P. e Locke, E.A. (1979). *Goal Setting — A Motivational Technique That Works*. *Organizational Dynamics*. 15, 68-82.

Lawler, E.E. e Mohrman, S.A. (2003). Hr As A Strategic Partner: What Does It Take To Make It Happen? *Center For Effective Organizations*. 1-30.

Lebas, M.J. (1995). Performance Measurement and Performance Management. *International Journal of Production Economics*. 41, 23-35.

Lobato, D.M., Filho, J.M., Torres, M.C.S. e Rodrigues, M.A.R. (2006). *Estratégia de Empresas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Locke, E.A., Latham, G.P. e Erez, M. (1988). Determinants of Goal Commitment. *The Academy of Management Review*. 13(1). 23-39.

London, M., Mone, E. M., Scott, K. C. (2004). Performance management and assessment: Methods for improved rater accuracy and employee goal setting. *Human Resource Management*, 43(4), 319-336.

Malhotra, N.K.(2006). *Pesquisa de Marketing*. Porto Alegre: Bookman.

Mattar, F. N.(2008). *Pesquisa de Marketing: metodologia; planejamento*. São Paulo: Atlas.

Medeiros, C.A.F. (2001) *Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Suas Relações com Características Organizacionais e Desempenho nas Empresas Hoteleiras*. Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Universidade de São Paulo.

Men, J.C. (2008). *O Jovem Universitário no Mercado de Trabalho Brasileiro*. Tese de Mestrado em Gestão de Empresas, ISCTE.

Miguel, S.S.A. (2008). *Clima de Serviço, Identificação Organizacional e Profissional como Antecedentes do Desempenho Profissional e dos Comportamentos de Ligação ao Cliente*. Tese de Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde, ISCTE.

Mintzberg, H. (2003). *Criando Organizações Eficazes*. São Paulo: Editora Atlas.

Montgomery, C.A. e Porter, M.E. (1998). *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Moraes, L.F.R. e Costa, J.A. (2009). Analisando as dimensões do comprometimento Organizacional: um estudo de casos com gerentes e vendedores na cidade de Belo Horizonte. *Revista Ges*. 1(2), 1-21.

Moreira, J.C.T. et al. (2007). *Administração de Vendas*. São Paulo: Saraiva.

Motta, D.A. Varejo de Alto Desempenho. (2010). *Havard Business Review*. <http://www.hbrbr.com.br/index.php?codid=193>

Negrão, J.M.G.(2007). *Terceirização e identidade organizacional: um estudo das manifestações de integração, diferenciação e fragmentação no setor de telecomunicações em Minas Gerais*. Tese de Mestrado em Administração de Empresas, Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura.

Ogden, J.R. (2007). *Comunicação Integrada de Marketing: Conceitos, Técnicas e Práticas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Pinheiro, R. M., Castro, G.C., Silva, H.H. e Nunes, J.M.G.. (2006). *Comportamento do Consumidor e Pesquisa de Mercado*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Plathow, C.B.A. (2006). *Fatores Contingenciais à Estratégia de Remuneração da Força de Vendas*. Tese de Mestrado em Administração de Empresas, Universidade de São Paulo.
- Porter, M. (2005). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando Um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Porto, J.B. e Tamayo, A. (2005). Valores Organizacionais e Civismo nas Organizações. *RAC*. 9(1). 35-52.
- Teixeira, E.A., Tomanini, C., Meinberg, J.L. e Peixoto, L.C.(2007). *Gestão de Vendas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Reto, L. e F. Nunes (1999), Métodos como estratégia de pesquisa: problemas tipo numa investigação, *Revista Portuguesa de Gestão* 1, 21-32.
- Robbins, S. P. (2002) *Comportamento Organizacional*, São Paulo: Prentice Hall.
- Rocha-Pinto, S.R., Coutinho, M.T.C., Johann, S.L. e Pereira, C.S. (2003). *Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Roldão, V. S. (1998) Melhorar o desempenho da empresa: medidas de avaliação. *Revista Portuguesa de Gestão*. 1, 5-16
- Rust, R.T., Zeithaml, V. e Lemon, K.N. (2001) *O Valor do Cliente*. Bookman: Porto Alegre.
- Sant'anna, A.S., Moraes, L.F.R. e Kilimnik, Z.M. (2005). Competências Individuais, Modernidade Organizacional E Satisfação No Trabalho: Um Estudo De Diagnóstico Comparativo. *RAE-eletrônica*. 4(1),1-23. [http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1696 & Secao=ARTIGOS&Volume=4&Numero=1&Ano=2005](http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1696&Secao=ARTIGOS&Volume=4&Numero=1&Ano=2005)
- Senge, P.M. (1999). *A Dança das Mudanças*. Rio de Janeiro: Campus.
- Silva, M.C.S. (2009). Mitos do Cotidiano das Organizações. *Ciência em Vida: Psique*. São Paulo: Escala. 24.
- Souza, M. Z.A., Bittencourt, F.R., Filho, J.L.P. e Bispo, M.M.(2005). *Cargos, Carreiras e Remuneração*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Souza, V.L., Mattos, I.B., Sardinha, R.L.L.L. e Alves, R.C.S. (2005). *Gestão de Desempenho*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Stets, J.E. e Burke, P.J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social*

*Psychology Quartely*. 63 (3), 224-237.

Teixeira, G.M., Silveira, A.C., Neto, C.P.S. e Oliveira, G.A. (2005). *Gestão Estratégica de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Tonet, H., Reis, A.M.V., Ju, L.C.B. e Costa, M.E.B. (2009). *Desenvolvimento de Equipes*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Ulrich, D. (1998). *Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para Obter os Melhores Resultados*. São Paulo: Futura.

Urdan, F.T. e Urdan, A.T. (2006). *Gestão do Composto de Marketing*. São Paulo: Editora Atlas.

Vasconcelos, I.F.G. e Vasconcelos, F.C. (2003). Identidade, legitimação social e teoria organizacional: contribuições de uma análise sociológica da política de gestão de pessoas da Natura. *Organizações e Sociedades*. 10 (27), 41-60.

Wagner III, J. e Hollenbeck, J.R. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Saraiva.

Welbourne, T., D. E. Johnson e A. Erez (1998), The role based performance scale: validity analysis of a theory -based measure, *Academy of Management Journal* 41, 540-555.



## **6 ANEXOS**

**Anexo I – MODELO DE QUESTIONÁRIO REALIZADO**



O presente questionário insere-se num estudo empírico no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Ao responder a este questionário, você estará contribuindo para melhorar o nosso conhecimento e compreensão de alguns fatores que permitem caracterizar os profissionais da organização onde trabalha.

Os dados recolhidos serão tratados confidencialmente e de forma anónima.

Não escreva o seu nome neste questionário, todas as respostas são confidenciais.

Em caso de dúvida, por favor, consulte o pesquisador.

Por favor, tente responder a todas as questões.

**OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.**

Vai encontrar em seguida um conjunto de afirmações que representam possíveis opiniões das pessoas em relação à organização onde trabalham. Por isso, não há respostas certas ou erradas. Qualquer resposta é válida se representar o que a pessoa sente em relação à sua organização. Por favor, tente responder a todas as questões.

**1. O seguinte conjunto de perguntas procura analisar o modo como avalia o trabalho que você realiza. Pensando no seu desempenho no trabalho indique, de acordo com a escala seguinte, em que medida o mesmo precisa ser melhorado ou se pode ser considerado excelente.**

Precisa ser muito melhorado	Precisa ser melhorado	Satisfatório	Bom	Excelente
1	2	3	4	5

a. O serviço ao cliente que fornece (interno e externo)	1	2	3	4	5
b. A qualidade do trabalho que produz	1	2	3	4	5
c. O rigor (precisão, exatidão) do seu trabalho	1	2	3	4	5
d. A quantidade de trabalho que produz	1	2	3	4	5
e. O desenvolvimento de competências necessárias para a sua carreira futura	1	2	3	4	5
f. O grau em que atinge os seus objetivos de carreira pessoal	1	2	3	4	5
g. A forma como tem progredido na sua carreira	1	2	3	4	5
h. A procura de oportunidades de carreira	1	2	3	4	5
i. A forma como trabalha para implementar novas idéias	1	2	3	4	5
j. A sua contribuição com novas idéias	1	2	3	4	5
k. A forma como procura melhores formas de fazer o trabalho	1	2	3	4	5
l. A sua contribuição para a criação de melhores práticas de trabalho	1	2	3	4	5
m. O seu trabalho como parte de uma equipe ou grupo	1	2	3	4	5
n. A sua procura de informação junto dos seus colegas de equipe	1	2	3	4	5
o. A forma como se certifica que o seu grupo de trabalho é bem sucedido	1	2	3	4	5
p. A sua resposta às necessidades dos seus colegas de equipe	1	2	3	4	5
q. O que faz para promover a organização em que trabalha	1	2	3	4	5
r. A ajuda que dá aos colegas que precisam, quando tal não faz parte das suas funções	1	2	3	4	5
s. A forma como trabalha para o bem da sua organização como um todo	1	2	3	4	5

t. A sua contribuição para tornar a sua organização um excelente local para se trabalhar	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

**2. Tendo em conta o que sente pessoalmente em relação aos seus objetivos profissionais, definidos pela empresa, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um X uma das cinco possíveis alternativas.**

1	2	3	4	5
Discordo em Absoluto	Discordo em Parte	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo em Absoluto

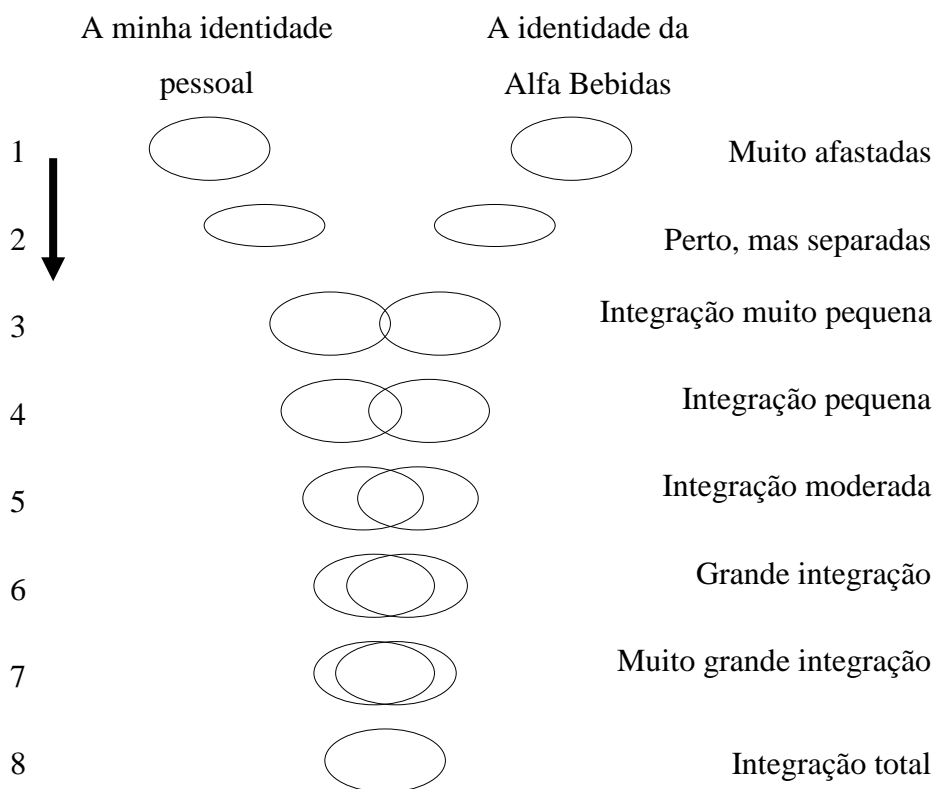
a. Estou quase desistindo de continuar a me esforçar para atingir os meus objetivos profissionais.	1	2	3	4	5
b. Estou fortemente empenhado em atingir os meus objetivos profissionais.	1	2	3	4	5
c. Penso que vale a pena me esforçar para conseguir atingir os meus objetivos profissionais.	1	2	3	4	5
d. Sinceramente, não estou preocupado se atinjo ou não os meus objetivos profissionais.	1	2	3	4	5
e. Penso que seja difícil considerar com seriedade os meus objetivos profissionais.	1	2	3	4	5

**3. Pense agora no seu último mês. Indique com que frequência, neste período, sentiu os seguintes sintomas:**

a. Senti-me capaz de me concentrar naquilo que estou a fazer	1	2	3	4
b. Dormi mal porque andei preocupado	1	2	3	4
c. Senti-me útil nas atividades em que participo	1	2	3	4
d. Senti-me capaz de tomar decisões	1	2	3	4
e. Senti-me constantemente sob pressão	1	2	3	4
f. Senti-me incapaz de superar as dificuldades	1	2	3	4
g. Apreciei as minhas atividades do dia a dia	1	2	3	4

h. Senti-me apto para enfrentar os meus problemas	1	2	3	4
i. Senti-me infeliz ou deprimido	1	2	3	4
j. Senti-me perdendo a confiança em mim próprio	1	2	3	4
k. Pensei em mim como uma pessoa sem valor	1	2	3	4
l. Considerando todos os aspectos da minha vida, senti-me razoavelmente feliz	1	2	3	4

**4. Defina por favor a sua relação com a Alfa Bebidas. O círculo da esquerda representa a sua identidade pessoal e o círculo da direita representa a identidade da Alfa Bebidas. Qual o diagrama que melhor descreve o grau de integração entre a sua identidade pessoal e a identidade da Alfa Bebidas? Assinale com um X o número correspondente.**



**5. Como classificaria a integração da sua identidade pessoal com o seu sentido de pertencimento à Alfa Bebidas? Assinale com uma X a sua resposta. Utilize, por favor, a seguinte escala:**

De maneira nenhuma integrado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Em larga medida
------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------------

							Integrado
1	2	3	4	5	6	7	8

**6. As perguntas seguintes descrevem as relações que estabelecem com seu chefe direto. Usando a escala seguinte, indique, por favor, em que medida concorda ou discorda com cada afirmação, assinalando a sua escolha na coluna da direita.**

Discordo totalmente			Não concordo nem discordo			Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

a. Meu supervisor e eu temos uma relação de troca de duas vias	1	2	3	4	5	6	7
b. Eu não tenho que especificar as exatas condições para saber que meu supervisor retribuirá a favor	1	2	3	4	5	6	7
c. Se eu fizer algo pelo meu supervisor, ele eventualmente me pagará de volta	1	2	3	4	5	6	7
d. Eu tenho o equilíbrio de <i>inputs</i> e <i>outputs</i> com meu supervisor	1	2	3	4	5	6	7
e. Meus esforços são retribuídos pelo meu supervisor	1	2	3	4	5	6	7
f. Minha relação com meu supervisor é composta por trocas comparáveis de dar e receber	1	2	3	4	5	6	7
g. Quando eu me esforço no trabalho, meu supervisor me retribuirá o feito.	1	2	3	4	5	6	7
h. Ações voluntárias da minha parte serão retribuídas de alguma maneira pelo meu supervisor.	1	2	3	4	5	6	7

**7. As perguntas seguintes descrevem a maneira como você realiza o seu trabalho. Usando a escala seguinte, indique por favor, em que medida concorda ou discorda com cada afirmação, assinalando a sua escolha na coluna da direita.**

Discordo totalmente			Não concordo nem discordo			Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

a. Eu gosto de lidar com muitas atividades ao mesmo tempo	1	2	3	4	5	6	7
b. Eu preferiria completar um projeto inteiro do começo ao fim do que trabalhar em diversas tarefas simultaneamente	1	2	3	4	5	6	7

c. Quando trabalho sozinho, eu habitualmente faço um única tarefa de cada vez	1	2	3	4	5	6	7
d. Eu raramente gosto de trabalhar em em mais de uma tarefa ou atividade ao mesmo tempo	1	2	3	4	5	6	7

**8. Indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um X uma das cinco possíveis alternativas .**

1	2	3	4	5
De maneira nenhuma				Em grande medida

a. O seu trabalho exige uma grande concetração da sua atenção?	1	2	3	4	5
b. Você tem que acompanhar mais de um processo por vez?	1	2	3	4	5
c. Você tem que se concentrar o tempo todo para observar se as coisas dão errado?	1	2	3	4	5
d. Você tem que reagir rapidamente para prevenir o surgimento de problemas?	1	2	3	4	5
e. Você tem que responder problemas que não tem óbvias respostas corretas ?	1	2	3	4	5
f. Os problemas que você lida exigem um conhecimento profundo do processo de produção em sua área?	1	2	3	4	5
g. Você encontra problemas no seu trabalho que não conhecia antes?	1	2	3	4	5

**9. Considere as afirmações a seguir e exprima seu grau de concordância com as frases. Escolha um número entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).**

- a. Meu emprego requer que eu trabalhe rápido.      Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Totalmente
- b. Meu emprego requer que eu trabalhe duro.      Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Totalmente
- c. Meu emprego tem muito trabalho a ser feito.      Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Totalmente



- d. No meu emprego, não há tempo suficiente.      Discordo Totalmente 1 2 3 **4** 5 6 7 Concordo Totalmente
- e. No meu emprego, há trabalho excessivo.      Discordo Totalmente 1 2 3 **4** 5 6 7 Concordo Totalmente
- f. No meu emprego, não há tempo para terminar as atividades.      Discordo Totalmente 1 2 3 **4** 5 6 7 Concordo Totalmente

**10. Indique com um X, o valor que melhor descreve o seu trabalho conforme a escala abaixo:**

1	2	3	4
Muito	Um tanto	Um pouco	De modo nenhum

a. Quanta liberdade o seu emprego lhe permite no modo como você realiza o seu trabalho?	1	2	3	4
b. Quanto o seu trabalho lhe permite tomar uma série de decisões por si próprio?	1	2	3	4
c. Quanto o seu trabalho lhe permite participar na tomada de decisões que afetam você?	1	2	3	4
d. Quanto o seu trabalho é um local onde você tem muito o que dizer sobre acontece lá?	1	2	3	4

**11. Considere as afirmações a seguir e exprima seu grau de concordância com as frases. Escolha um dos elementos da seguinte legenda: DT – Discordo totalmente; D – Discordo; N – neutro; C – Concordo; CT – Concordo Totalmente.**

a. A função permite que seja eu a tomar as decisões sobre o planejamento do trabalho	DT	D	N	C	CT
b. A função permite que seja eu a decidir a ordem através da qual as coisas devem ser feitas	DT	D	N	C	CT
c. A função permite-me ser eu a planejar como farei o meu trabalho	DT	D	N	C	CT
d. A função dá-me a oportunidade de usar a minha iniciativa ou o meu julgamento sobre como a realizar	DT	D	N	C	CT
e. A função permite-me tomar muitas decisões	DT	D	N	C	CT
f. A função permite-me tomar decisões com um nível de autonomia significativo	DT	D	N	C	CT

g.	A função dá-me a possibilidade de decidir os métodos a utilizar para fazer o trabalho	DT	D	N	C	CT
h.	A função proporciona-me oportunidade e independência no que respeita ao modo como faço o trabalho	DT	D	N	C	CT
i.	A função dá-me a liberdade para decidir a forma de realizar o trabalho	DT	D	N	C	CT

**12. Considere as afirmações a seguir e exprima seu grau de concordância com as frases. Escolha um número entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).**

- a. Globalmente, estou satisfeito com meu trabalho.      Discordo Totalmente 1 2 3 **4** 5 6 7 Concordo Totalmente
- b. Em geral, gosto de trabalhar aqui.      Discordo Totalmente 1 2 3 **4** 5 6 7 Concordo Totalmente
- c. Em geral, não gosto do meu emprego.      Discordo Totalmente 1 2 3 **4** 5 6 7 Concordo Totalmente

**13. Considere as afirmações a seguir e exprima seu grau de concordância com as frases. Escolha um número entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).**

- a. Passam pela minha mente pensamentos sobre demissão.      Nunca 1 2 3 **4** 5 6 7 Tempo todo
- b. Planejo procurar um novo emprego dentro de 12 meses.      Discordo Totalmente 1 2 3 **4** 5 6 7 Concordo Totalmente

- c. Quão provável é que você esteja procurando, ao longo do próximo ano, um novo emprego fora da Alfa Bebidas?

Discordo Totalmente 1 2 3 **4** 5 6 7 Concordo Totalmente

**Anexo II – AUTORIZAÇÃO DA DISTRIBUIDORA ALFA BEBIDAS PARA A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO E LIBERAÇÃO DO BANCO DE DADOS DE GENTE E GESTÃO**



Teresina, 05 de maio de 2009

Prezado Senhor Gustavo Constantino,  
Gerente de Vendas Segmentadas

Em resposta à sua solicitação para realização do trabalho de investigação intitulado "Antecedentes Organizacionais do Desempenho Profissional" e livre acesso ao banco de dados de Gente e Gestão (dados de funcionários, material de recrutamento e seleção, controle de indicadores de desempenho, entre outros), informamos que a mesma foi aprovada.

Gostaríamos entretanto, de uma apresentação das conclusões de estudo e acesso ao material.

Atenciosamente

Clauzio Aragão Marques

Diretor Geral