

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANTECEDENTES E CONSEQUENTES À SOBRECARGA DE INFORMAÇÃO EM
VENDEDORES DE LOJAS FÍSICAS DE VAREJO

Mestrando: Enos Neves Coelho de Andrade

São Paulo – SP
Setembro de 2014

ENOS NEVES COELHO DE ANDRADE

**ANTECEDENTES E CONSEQUENTES À SOBRECARGA DE INFORMAÇÃO EM
VENDEDORES DE LOJAS FÍSICAS DE VAREJO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho- PPGA UNINOVE, como pré-requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração. Orientador: Prof^o. Dr. Otavio Bandeira De Lamônica Freire.

São Paulo – SP
Setembro de 2014

Andrade, Enos Neves Coelho de.

Antecedentes e consequentes à Sobrecarga de Informação em Vendedores de lojas físicas de varejo, São Paulo, UNINOVE, 2014.

114 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, 2014.

Orientador: Otavio Freire

1. Sobrecarga de Informação em Vendedores. 2. Atitude Policrônica. 3. Sobrecarga de Papéis. 4. Necessidade de Cognição. 5. Performance de Vendas. 6. Satisfação no Trabalho. 7. Varejo

I Freire, Otavio

ANTECEDENTES E CONSEQUENTES À SOBRECARGA DE INFORMAÇÃO EM
VENDEDORES DE LOJAS FÍSICAS DE VAREJO

Por
Enos Neves Coelho de Andrade

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado e Doutorado da Universidade Nove de
Julho como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Administração de Empresas,
sendo a banca examinadora formada por:

Otávio Freire, Professor Doutor Orientador - Universidade Nove de Julho.

Evandro Luiz Lopes, Professor Doutor - Universidade Nove de Julho.

George Bedinelli Rossi, Professor Doutor – Escola Superior de Propaganda e Marketing.

São Paulo – SP
Setembro de 2014

DEDICATÓRIA

Aos meus Pais, Valdivio e Geisa, por terem construído aquilo que sou, e por serem responsáveis pelo que conquistei.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela oportunidade dada.

À Universidade Nove de Julho, pela oportunidade de curso deste Projeto.

À Família Storópoli, por acreditar em uma educação inclusiva.

Aos Professores da linha de Marketing e de todo o Programa de Pós-Graduação da Universidade Nove de Julho, por todo o apoio dado.

Ao Professor Doutor Orientador Otavio Freire, por todo o aprendizado que construímos juntos.

Ao Professor Doutor Evandro Luiz Lopes, pela amizade demonstrada e por ter sido fundamental nesta pesquisa.

Aos amigos Professores Heidy Ramos, Nildes Pitombo, Flavio Bizarrias, Edna de Souza Machado, Jorge Mazza, Solange Juvella, Reny Galvão, Adriana Polloni e Andrea Michelluchi, cada um com sua contribuição especial nesse processo.

A minha esposa Monise Inacio, por ter estado ao meu lado na construção desse sonho.

De forma especial aos meus Pais Valdivio e Geisa, e aos meus irmãos, Ezequiel, Daniel e Otoniel, por terem sido, pra mim, meus pilares de sustentação em toda essa trajetória.

Ao meu amigo Anderson Marques, pela amizade de muitos anos demonstrada.

EPÍGRAFE

**“Há momentos na vida em que a sobrecarga de informações
pode fazer com que seja impossível pronunciar palavras”.**

Nicholas Sparks.

RESUMO

Este trabalho teve o objetivo de reproduzir os estudos de Hunter e Goebel (2008) a respeito da Sobrecarga de Informação em Vendedores, que é um estado do vendedor vivenciado quando este está sofrendo com sobrecarga de informação. Houve desenvolvimento conceitual do fenômeno, relacionando-o com variáveis consequentes, que foram a Satisfação no Trabalho e a *Performance* de Vendas, e com antecedentes, que foram a Atitude Policrônica, a Necessidade de Cognição e a Sobrecarga de Papéis. A inovação no estudo esteve relacionada ao fato deste ter sido realizado em um País diferente da pesquisa original, que foi o Brasil, e com um vendedor diferente, que foi o vendedor de lojas físicas de varejo de materiais de construção. Também inovou por utilizar uma técnica diferente para análise, que foi a Modelagem de Equação Estrutural, com uso do Método de Mínimos Quadrados Parciais (PLS). Os resultados demonstraram relação significativa positiva entre a Sobrecarga de Papéis e a Necessidade de Cognição. Demonstrou também que o vendedor, com maior Necessidade de Cognição, sentiria menos os efeitos da Sobrecarga de Informação. Em relação às consequentes, os resultados demonstraram diminuição da Satisfação no Trabalho e da *Performance* de Vendas na presença da Sobrecarga de Informação. Sugestões para estudos futuros e limitações da pesquisa estão relatadas ao final deste projeto.

Palavras Chave: Sobrecarga de Informação em Vendedores, Atitude Policrônica, Necessidade de Cognição, Sobrecarga de Papéis, *Performance* de Vendas, Vendedor, Varejo.

ABSTRACT

This project reproduces the research of Hunter and Goebel (2008) on Salesperson's Information Overload, which is a state of a salesperson suffering the effects of information overload. This phenomenon was conceptually developed and related to consequential variables, including Job Satisfaction and Sales Performance, and antecedents variables, such as Polychronic Attitude, Need for Cognition and Role Overload. The innovation aspect of this study was the use of a different country and a different salesperson profile in comparison to the original research. The country focused was Brazil, and the salesperson was from a retail construction material physical store. Another innovation was the application of a different analysis approach, which was the Structural Equation Model, combined with the Partial Least Squares (PLS) method. The results demonstrated a significant positive correlation between Role Overload and Need for Cognition. The study also pointed out that a salesperson with more Need for Cognition usually suffers less the effects of Information Overload. With regards to the consequences, the results indicated that Information Overload reduces both Job Satisfaction and Sales Performance. Suggestions for future researches and limitations are reported at the end of this project.

Keywords: *Salespersons' Information Overload, Polychronic Attitude, Need for Cognition, Role Overload, Sales Performance, Job Satisfaction, Salesperson, Retail.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo teórico a ser testado na pesquisa com suas respectivas hipóteses.....	44
Figura 2 – Indicadores do modelo estrutural final.....	87

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Renda dos respondentes.....	62
Gráfico 2 – Sexo dos respondentes.....	63
Gráfico 3 – Escolaridade dos respondentes.....	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Formas de Satisfação no Trabalho conforme Santana e Cerdeira (2011).....	42
Quadro 2 – Antecedentes à Satisfação no trabalho, conforme Vieira, Appio e Slongo (2007).....	42
Quadro 3 - Antecedentes à Satisfação no Trabalho, conforme Santana e Cerdeira (2011).....	43
Quadro 4 - Tipos de validade conforme Kerlinger (1980).....	47
Quadro 5 – Tipos de validade conforme Zambaldi, Costa e Ponchio (2014).....	48
Quadro 6 - Definições teóricas e operacionais dos construtos e suas escalas.....	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Questionários entregues e devolvidos por loja e no total.....	61
Tabela 2 - Renda familiar dos respondentes.....	63
Tabela 3 - Sexo (gênero) dos respondentes.....	64
Tabela 4 - Escolaridade dos respondentes.....	65
Tabela 5 - Idade dos Respondentes.....	66
Tabela 6 - Quantidade de questionários aproveitados e excluídos para análise.....	67
Tabela 7 - Porção de dados perdidos por variável.....	67
Tabela 8 – Distribuição de normalidade dos dados.....	68
Tabela 9 - Afirmativas da Sobrecarga de Informação nos Vendedores.....	70
Tabela 10 - Frequências de respostas, médias e desvios padrões da Sobrecarga de Informação em Vendedores.....	71
Tabela 11 - Afirmativas da Atitude Policrônica.....	72
Tabela 12- Frequências de respostas, médias e desvios padrões da Atitude Policrônica.....	73
Tabela 13 - Afirmativas da Sobrecarga de Papéis.....	73
Tabela 14- Frequências de respostas, médias e desvios padrões da Atitude Policrônica.....	74
Tabela 15 - Afirmativas da Sobrecarga de Papéis.....	75
Tabela 16 - Frequências de respostas, médias e desvios padrões da Atitude Policrônica.....	76
Tabela 17 - Afirmativas da Satisfação no Trabalho.....	77
Tabela 18 - Frequências de respostas, médias e desvios padrões da Atitude Policrônica.....	78
Tabela 19 - Questões de auto avaliação sobre <i>Performance</i> de Vendas.....	78
Tabela 20 - Frequências de respostas, médias e desvios padrões da Atitude Policrônica.....	79
Tabela 21 - Indicadores de ajuste, validade convergente e confiabilidade.....	81
Tabela 22 - Indicadores de validade discriminante.....	82
Tabela 23 - Validade discriminante, <i>crossloadings</i>	82

Tabela 24 – Indicadores estruturais finais do Modelo Estrutural.....	85
Tabela 25 – Indicadores de acurácia e utilidade dos construtos.....	86

LISTA DE ABREVIATURAS

ANAMACO	Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais para Construção
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
JS	<i>Job Satisfaction</i>
LISREL	<i>Linear Structural Relationship</i>
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
NFC	<i>Need for Cognition</i>
PA	<i>Polychronic Attitude</i>
PLS	<i>Partial Least Square</i>
RO	<i>Role Overload</i>
SEM	<i>Structural Equation Model</i>
SIO	<i>Salespersons' Information Overload</i>
SP	<i>Sales Performance</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Problema de pesquisa.....	21
1.2 Objetivos.....	22
1.2.1 Objetivo geral.....	22
1.2.2 Objetivos específicos.....	22
1.3 Justificativa	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 A figura do Vendedor	25
2.1.1 O trabalho do vendedor e importância do relacionamento humano nos negócios... 25	
2.2 Construtos que serão estudados e hipóteses a serem testadas.....	28
2.2.1 A Sobrecarga de Informação e a Sobrecarga de Informação nos Vendedores (<i>Salespersons' Information Overload – SIO</i>)	28
2.3 Antecedentes e consequentes à Sobrecarga de Informação nos Vendedores	31
2.4 Consequentes à Sobrecarga de Informação nos Vendedores.....	38
3 MÉTODOS UTILIZADOS NA PESQUISA EMPÍRICA	45
3.1 Nível, delineamento e tipo de pesquisa	45
3.2 Plano amostral.....	46
3.3 Critérios de validade do estudo.....	47
3.4 Escalas utilizadas e instrumentos de pesquisa	48
3.5 Plano de coleta dos dados	52
3.6 Plano de análise dos dados.....	52
3.6.1 Exame dos dados.....	53
3.6.1.1 Análise e tratamento dos dados perdidos	53
3.6.2 Suposições da análise multivariada.....	55
3.6.2.1 Análise de normalidade.....	55
3.6.3 Análise fatorial confirmatória - AFC	56
3.6.4 Modelagem de Equações Estruturais (MEE)	57
3.6.5 Utilização do método de Mínimos Quadrados Parciais (<i>Partial Least Square, PLS</i>), outras medidas de validade e demais índices de ajuste	59
4 RESULTADOS DA PESQUISA	61
4.1 Preparação do banco de dados	61

4.2 Perfil da amostra	62
4.3 Análise e tratamento dos dados perdidos (<i>missing values</i>).....	66
4.4 Verificação da normalidade	68
4.5 Análise descritiva das frequências das respostas	70
4.5.1 Afirmativas, médias e desvios padrões do construto Sobrecarga de Informação nos Vendedores.....	70
4.5.2 Afirmativas, médias e desvios padrões dos antecedentes à Sobrecarga de Informação nos Vendedores.....	72
4.5.3 Frequência das respostas, média e desvios padrões dos consequentes à Sobrecarga de Informação nos Vendedores.	76
4.6 Resultados da Modelagem de Equações Estruturais - MEE.....	79
4.6.1 Resultados do modelo conceitual proposto	79
4.6.2 Análise discriminante.....	81
4.6.3 Análise do modelo estrutural.....	85
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	88
5.1 Avaliação dos objetivos gerais, específicos e das hipóteses testadas. Comparação com os estudos de Hunter e Goebel (2008)	88
6 CONCLUSÃO.....	91
6.1 Contribuições acadêmicas.....	91
6.2 Contribuições gerenciais.....	92
6.3 Limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras	93
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
APÊNDICE A – MODELO DE ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	101
ANEXO A - ESCALAS ORIGINAIS UTILIZADAS COMO BASE PARA A PESQUISA.	108
ANEXO B – RESULTADOS DOS ESTUDOS DE HUNTER E GOEBEL (2008)	114

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa teve como propósito o estudo de um dos elementos que compõe o ambiente de compra em lojas de varejo, que são os vendedores, mais especificamente os efeitos da Sobrecarga de Informação com a qual esse vendedor tem que lidar no dia a dia. Com a evolução dos mercados, aumentou-se em muito a quantidade de produtos disponíveis para satisfação das necessidades dos consumidores. Além do mais, as exigências dos compradores passaram a ser mais complexas, e com os vendedores tendo que lidar com uma infinidade de diferentes tipos de técnicas de vendas para o convencimento de interessados. A grande quantidade de informação, associada a um tempo disponível cada vez mais escasso, pode fazer com que seja excedida a capacidade desses profissionais de processar informações, fazendo com que eles se sintam confusos e frustrados, e cometam erros em apresentações de vendas, oferecendo o produto errado para o cliente errado, e com consequências em seu desempenho profissional e em outros elementos que compõe a sua rotina de trabalho (HUNTER; GOEBEL, 2008; HUNTER, 2004; GAUR; YAP; HAN, 2013).

Esta investigação estudou alguns elementos como antecedentes e consequentes à Sobrecarga de Informação nos Vendedores em um ambiente de loja. Demonstrou ser de grande importância para a pesquisa científica, e para auxiliar profissionais de varejo no entendimento de fatores que podem ser fundamentais para os resultados organizacionais, já que investigou os profissionais que atuam na linha de frente desse tipo de empreendimento.

Os colaboradores da linha de frente, que são aqueles que lidam diretamente com os clientes, apesar de terem a importância de compor um dos elementos da atmosfera de compra no varejo e em serviços (TURLEY; MILLIMAN, 2000; KIM; KIM, 2012; PARASUMARAN; GREWAL; VOSS, 2002; MATTILA; FOCHEN, 2008), são tipicamente vistos como mal pagos, mal treinados, com sobrecarga de trabalho e altos níveis de stress. Isso torna esse elemento do ambiente de compra de difícil gerenciamento, com os gerentes tendo que lidar com funcionários insatisfeitos, e com alta rotatividade entre os colaboradores, com isso gerando consequente diminuição da qualidade a ser oferecida ao cliente (ARNDT; ARNOLD; LANDRY, 2006; SINGH, 2000).

Os elementos estudados nesta investigação tem a ver com reações de funcionários no ambiente de loja. Estudar o que antecede e o que é consequente a reações em pessoas são

fatores chaves de compreensão, já que cada reação não é apenas uma reação por si só (KERLINGER, 1980). Um exemplo em varejo e em serviços está em Bitner (1992) que propõe que a percepção de fatores físicos em ambientes de serviço por colaboradores, como do mobiliário, da limpeza, da temperatura e das cores, e dependendo de variáveis situacionais desses indivíduos, pode gerar neles respostas cognitivas, emocionais e fisiológicas, com consequente efeito no compromisso, na afiliação e no desejo de repulsa ou aproximação desse colaborador ao ambiente. Outro exemplo está em Arndt, Arnold e Landry (2006), que sugerem que a justiça percebida na relação entre divisão, volume de trabalho e recompensa, bem como a tendência do colaborador de gostar de fazer várias atividades ao mesmo tempo, ou de não se importar de ter tarefas interrompidas para continuar depois, pode ter efeito na satisfação de trabalho desse colaborador.

Turley e Milliman (2000) também mostram situações que influenciam em reações dos funcionários em um ambiente de loja. Segundo os autores, elementos da atmosfera de loja, como variáveis exteriores (entrada, arquitetura), variáveis interiores (sons, luzes, cheiro, limpeza do ambiente, mobiliário), *layout* da loja (disposição do espaço, organização dos departamentos), e outros elementos como sinalização e decoração, podem ter efeitos nos funcionários em seus objetivos de carreira, treinamento, dentre outros, e com resultados em reações como humor, esforço, comprometimento, atitude, conhecimento e habilidades.

Esta pesquisa é uma adaptação dos estudos de Hunter e Goebel (2008), que estudaram os efeitos da Sobrecarga de Informação em vendedores de seguros nos Estados Unidos. A metodologia utilizada foi a Modelagem de Equações Estruturais, que permite, segundo Hair *et al.* (2009), que se estude diversas relações de dependência e independência entre variáveis em um único modelo.

As primeiras relações que foram estudadas nesta pesquisa foram as dos efeitos da Atitude Policrônica (*Policrhone Attitude*) e da Sobrecarga de Papéis (*Role Overload*) na sensação de Sobrecarga de Informação nos Vendedores (*Salespersons' Information Overload*). A Atitude Policrônica está relacionada ao fato do indivíduo gostar ou não de fazer mais de uma atividade ao mesmo tempo (KAUFMAN, LANE; LINDQUIST, 1991), fenômeno relevante para o ambiente a ser estudado já que, segundo Arndt, Arnold e Landry (2006), em um dia de trabalho em uma loja, não há uma agenda previsível para os funcionários da linha de frente, porque interrupções de atividades são constantes para o atendimento às demandas dos clientes, e que, em alguns momentos, atividades são realizadas

simultaneamente, como, por exemplo, o funcionário ter que falar ao telefone enquanto fecha uma venda.

Já a Sobrecarga de Papéis (*Role Overload*) estaria relacionada aos papéis exercidos pelas pessoas dentro das Instituições Sociais. Na sociedade, há diversas Instituições Sociais, como exemplo da família, do Sistema Econômico, e das Instituições Religiosas. Em cada uma delas o indivíduo tem papéis, como exemplo dos papéis exercidos pela mulher na família como mãe e esposa, com funções muito bem definidas para cada papel. Quando o indivíduo tem sobrecarga de papéis, como exemplo da mulher que pode ser, além de mãe e esposa, uma profissional em alguma empresa, com grande quantidade de atividades exercidas nos papéis, a pessoa poderia sentir stress, insatisfação no trabalho e sofrer influência em seus hábitos de consumo (REILLY, 1982; USSAHAWANITCHAKIT, 2008).

O fenômeno Necessidade de Cognição, que seria uma característica dos indivíduos que sentem uma grande necessidade de pensar e de refletir sobre o porquê e sobre como funcionam as coisas (CACIOPPO; PETTY, 1984), foi pesquisado como um fator de influência entre a Sobrecarga de Papéis (*Role Overload*) e a Sobrecarga de Informação nos Vendedores (*Salespersons' Information Overload*), e entre a Atitude Policrônica e os efeitos da Sobrecarga de Informação; e também como com efeito direto na Sobrecarga de Informação nos Vendedores.

As últimas relações estudadas foram as dos efeitos da Sobrecarga de Informação em Vendedores (*Salespersons' Information Overload*) na Satisfação no Trabalho e na *Performance* (desempenho) de Vendas. A Satisfação no Trabalho seria uma medida afetiva que analisa a extensão com que o indivíduo gosta ou não do seu trabalho (SANTANA; CERDEIRA, 2011; CAMPBELL; VEIRA; APPIO; SLONGO, 2007; LOCKE, 1976). Já a *Performance* de Vendas estaria relacionada, segundo Hunter e Goebel (2008) e Sujan, Weitz e Kumar (1994), à habilidade do vendedor em alcançar as quantidades e os níveis de qualidade exigidos pelas metas e objetivos de venda.

Esta pesquisa foi, conforme já dito, uma replicação adaptada dos estudos de Hunter e Goebel (2008). O estudo foi uma adaptação, já que foi feito com um vendedor diferente do pesquisado pelos autores citados que utilizaram, em seus testes, vendedores de seguros dos Estados Unidos. Os vendedores estudados por Hunter e Goebel (2008) são aqueles que possuem a característica de comumente não negociar somente em seus ambientes de trabalho,

mas de também viajar até seus clientes para fazer apresentações de vendas, ou as fazerem sem a presença física dos compradores, como com o uso do telefone ou de outras tecnologias.

Nesta pesquisa, os vendedores utilizados foram os de lojas físicas de varejo, conceituadas por Kim e Kim (2012) como *brick and mortar*, que são lojas nas quais o ambiente de compra é em prédios ou construções, que seria o varejo tradicional, e que é diferente do varejo virtual ou online, e que seus vendedores, ao contrário dos pesquisados por Hunter e Goebel (2008), negociam, normalmente, no próprio ambiente de trabalho e com a presença física dos compradores.

O ambiente de loja escolhido para a pesquisa foi o de Loja de Materiais de Construção Civil, na categoria *Home Centers*. Esse tipo de ambiente é propício à pesquisa devido à grande quantidade de informação a que o vendedor desse tipo de varejo está sujeito. Lojas desse tipo podem chegar a ter mais de 80 mil diferentes itens, e serviços diversos, atendendo consumidores com necessidades variadas¹. Segundo informações da ANAMACO - Associação Nacional de Comerciantes de Materiais de Construção – (2013), lojas como essas chegam a comercializar mais do que apenas materiais de construção civil, mas também produtos de utilidade doméstica, agrícolas, eletrodomésticos e de decoração.

Este relatório de pesquisa tem a seguinte sequência de partes: inicia-se pela parte introdutória, que justifica os estudos e apresenta os problemas e os objetivos de pesquisa. Seguirá pelo capítulo de revisão bibliográfica e de formação de hipóteses, que explica, dentro da Teoria, tudo o que será testado ao longo da pesquisa. Em seguida haverá o capítulo de método, que detalha o delineamento da pesquisa e como serão efetuados os testes e as análises, seguido pela parte dos resultados e de discussão. No final haverá um fechamento com as considerações finais, e com sugestões para pesquisas futuras.

1.1 Problema de pesquisa

O problema de pesquisa em um projeto científico é a questão a ser respondida, e deve nortear toda a investigação (KERLINGER, 1980). Neste projeto, o problema de pesquisa está relacionado ao desenvolvimento conceitual do construto Sobrecarga de Informação em

¹ Informação disponível no site: <http://www.cec.com.br/todos-departamentos>. Acesso em: 21 dez. 2013, 23:41.

vendedores. A questão a ser solucionada foi: “O que influencia e quais são as consequências da Sobrecarga de Informação em vendedores de lojas físicas de varejo?”.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa está relacionado à questão a ser respondida no projeto, e deverá ser o propósito geral de toda a investigação. Este projeto teve o objetivo geral de verificar fatores antecedentes e consequentes à Sobrecarga de Informação em vendedores de lojas físicas de varejo.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos nesta pesquisa tem relação com o detalhamento do propósito de pesquisa. Nesta investigação, foram:

- Verificar os efeitos da Sobrecarga de Papéis nos efeitos da Sobrecarga de Informação em vendedores de lojas físicas de varejo.
- Investigar os efeitos da Atitude Policrônica nos efeitos da Sobrecarga de Informação em vendedores de lojas físicas de varejo.
- Testar o efeito mediador da Necessidade de Cognição na relação entre Atitude Policrônica e a Sobrecarga de Informação em vendedores de lojas físicas de varejo.
- Testar o efeito mediador da Necessidade de Cognição na relação entre Sobrecarga de Papéis e a Sobrecarga de Informação em vendedores de lojas físicas de varejo.
- Analisar os efeitos da Necessidade de Cognição nos efeitos da Sobrecarga de Informação em vendedores de lojas físicas de varejo.
- Pesquisar os efeitos da Sobrecarga de Informação na Performance de Vendas em vendedores de lojas físicas de varejo.
- Averiguar os efeitos da Sobrecarga de Informação na Satisfação do trabalho em vendedores de lojas físicas de varejo.

1.3 Justificativa

Este estudo se justifica pela grande importância que há para a pesquisa científica e para o comércio varejista a figura do vendedor, e por este compor um dos elementos de influência dos consumidores no Ponto de Venda (KIM; KIM, 2012). O estudo foi uma adaptação dos estudos feitos por Hunter e Goebel (2008) com vendedores de seguros nos Estados Unidos, que testaram alguns efeitos antecedentes e consequentes da Sobrecarga de Informação nesses profissionais. Neste trabalho, os efeitos pesquisados pelos autores foram novamente testados, porém em um País diferente da pesquisa original, que foi o Brasil, e em um ambiente comercial diferente, que foi o de loja física de varejo, que tem um perfil de vendedor diferente.

Esta pesquisa foi uma replicação, e a replicação de estudos é relevante para a Ciência. Um estudo é feito em um local específico, com uma amostra, e se chega a determinado resultado. Os resultados desse estudo podem ter sido alcançados por acaso. A replicação faz com que os resultados sejam legitimados ou não, chegando-se a um nível de certeza de como realmente aquele fenômeno ocorre, podendo isso ser generalizado para outras situações semelhantes (KERLINGER, 1980; ACEVEDO; NOHARA, 2007; DANCEY; REIDY, 2006).

A importância da replicação também é enfatizada por Flynn e Percy (2001), que publicaram um artigo sobre alguns problemas de mensuração de construtos na pesquisa de Marketing. Um dos problemas citados pelos autores foi o relacionado às insuficientes replicações. Se houvesse maior quantidade de replicações de estudos, poderia se corrigir possíveis erros e conseguir-se melhor confiabilidade e validação de escalas de mensuração ou testes de relações.

Já Koçak, Abimbola e Özer (2007) também enfatizam a importância das replicações. Os autores fizeram um estudo replicando itens relacionados a uma escala de patrimônio de marca em um país diferente da aplicação original. O objetivo foi o de trazer uma melhor mensuração das escalas testadas e a verificação dos efeitos dela em uma cultura diferente. Para sua investigação, os autores justificaram a replicação de estudos como importante para a confiança dos achados publicados em pesquisas científicas, tanto no sentido prático, quanto para aplicações externas.

O segmento em que o estudo foi feito, o de varejo da construção civil, também justifica a investigação devido sua importância econômica. Segundo dados do IBOPE, esse Mercado registrou, no Brasil, um aumento de 153% entre 2007 e 2013, tendo disputado um mercado potencial em 2013 de R\$ 119,2 bilhões, com 138 mil estabelecimentos comerciais, e com um setor altamente pulverizado. O estudo será feito em uma rede varejista do setor, com lojas espalhadas na região Sudeste do Brasil, região esta que concentra 49% dos estabelecimentos comerciais do ramo no País, e 51% do potencial de consumo, arrecadando cerca de R\$ 61,3 bilhões (CORREIO BRAZILIENSE, 2013).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será apresentada toda a revisão teórica a respeito do contexto deste estudo, e das variáveis que serão investigadas.

O capítulo iniciará com explicações a respeito da figura do vendedor na literatura, e sobre o vendedor de loja. Seguirá com abordagens sobre a Sobrecarga de Informação, a Sobrecarga de Informação nos Vendedores, a Atitude Policrônica, a Necessidade de Cognição, a Sobrecarga de Papéis, a Satisfação no Trabalho e a *Performance* de Vendas. Haverá, também, dentro das seções, as fundamentações das relações e das hipóteses a serem testadas, finalizando com o Modelo Teórico.

2.1 A figura do Vendedor

Nesta seção, será falado sobre a figura do vendedor como elemento importante na relação entre empresas e seus clientes, com destaque tanto para o vendedor de loja, quanto para aquele vendedor que não atua em loja. Para iniciar, haverá abordagem sobre a importância do vendedor como elemento que mostra a força do relacionamento humano em um ambiente de negócios, com destaque também para o trabalho e orientação do vendedor.

2.1.1 O trabalho do vendedor e importância do relacionamento humano nos negócios

Segundo Ford *et al.* (2003) *apud* Guo e Ng (2012), o nível de relacionamento entre duas empresas começa pela interação entre empregados dessas empresas, com os negócios geralmente se desenvolvendo a partir disso. Guo e Ng (2012) destacam que clientes podem ter relacionamentos mais fortes com vendedores específicos do que com uma Organização. Em alguns casos, empresas chegam até a desencorajar essa relação com medo dos profissionais, ao deixarem a Organização, levarem consigo os clientes por causa do relacionamento pessoal construído.

Uma das bases para esse tipo de fenômeno é a Teoria das Trocas Sociais. Essa Teoria sugere que recursos são trocados entre indivíduos por meio de atividades diretas entre um e

outro, e que dois mecanismos envolvidos na troca seriam o poder e a confiança. O poder estaria relacionado a quanto um lado é dependente do outro na relação de troca, e a confiança estaria relacionada a situações como compromisso com o cumprimento de obrigações, e com situações como cooperação, comunicação, valores compartilhados e satisfação. (GUO; NG, 2012).

Uma das habilidades que um vendedor utiliza no relacionamento com seus clientes é a empatia, que pode ter um efeito positivo no desempenho e no sucesso de vendas. A empatia seria quando uma pessoa se coloca no lugar da outra, passa a entendê-la e a se sentir como ela. Seria como se fosse um terceiro ouvido no entendimento das necessidades dos clientes e tem duas dimensões: a afetiva e a cognitiva. A dimensão cognitiva da empatia estaria relacionada a entender a situação da outra pessoa de forma intelectual e racional, e a dimensão afetiva seria o perceber as emoções do outro. (DELPECHITRE, 2013).

Guo e Ng (2012) pesquisaram alguns itens que estariam ligados a um comportamento relacional de um vendedor. Segundo os autores, há duas formas de orientação para o relacionamento, que seriam a orientação para troca, que tem a ver apenas com o interesse em receber benefícios da venda, e a orientação comunal, com uma preocupação maior em gerar benefícios para o outro lado. Em seus resultados, os autores verificaram um relacionamento positivo entre relacionamento comunal e comportamento relacional, e negativo entre orientação para troca e o mesmo constructo.

Em seus estudos, Guo e Ng (2012) também encontraram relacionamento positivo entre a reciprocidade percebida, quando o vendedor recebe incentivos econômicos e sociais de seu trabalho, e o gostar do cliente, ambos com resultados positivos em um comportamento relacional, tudo com base na Tradição da Teoria de trocas, afirmando que recompensa gera motivação, com consequências em esforço e comportamento.

Esta pesquisa estudou os vendedores de loja, considerados por Arndt, Arnold e Landry (2006) como funcionários que atuam na linha de frente em serviços, com alto contato e interação com clientes, e que muitas vezes tem que se dividir em muitas atividades além de simplesmente efetuar vendas, como abastecer prateleiras, atender ao telefone, organizar *displays* e outros expositores, dentre outras atividades. Esses colaboradores vivem em meio a pressões que vem tanto de clientes, que exigem atenção e qualidade, quanto das organizações, que exigem produtividade e eficiência (SINGH, 2000).

No ambiente de varejo, esses vendedores podem ser fatores de influência. Segundo Kim e Kim (2012), tais profissionais compõem os Fatores Humanos de influência na loja, e a

quantidade de vendedores presentes no ambiente, seus atributos físicos, como roupas, atração física, demografia (idade, nacionalidade) e pistas não verbais; e seus atributos comportamentais, como amizade e confiança, poderiam gerar, nos consumidores, respostas cognitivas, emocionais e comportamentais. As respostas cognitivas poderiam ser avaliação do local de compra, imagem construída da loja e satisfação. Já as respostas emocionais poderiam ser emoções positivas e negativas, e as respostas comportamentais seriam compra, relacionamento, tempo despendido na loja, reclamações e intenção de recompra.

Já para Turley e Milliman (2000), os funcionários que atuam no varejo em geral compõem o que os autores chamam de Fatores Sociais. As reações provocadas nos consumidores por tais fatores poderiam vir de desde a geração de prazer em estar na loja, até a elementos como: o tempo de permanência no estabelecimento, itens examinados, informação adquirida, compra e satisfação.

A influência do elemento humano em clientes no ambiente de compra também é destacada em outros trabalhos, como na pesquisa de Grewal *et al.* (2003), que sugere que compradores podem se valer de pistas vindas de funcionários, como no caso da percepção de uma interação positiva, para tirarem conclusões a respeito da qualidade de um serviço, com isso influenciando numa intenção de recompra, e nos estudos de Matilla (2008), que pesquisou o atendimento dos vendedores com efeito mediador entre a percepção e sensação de loja cheia de pessoas e a compra por impulso.

Em relação ao trabalho de um vendedor em geral, Singh e Koshy (2010) citaram os trabalhos de Moncrief (1986) com 51 Empresas, e o trabalho de Marshall (1999), que pesquisou 200 vendedores e 42 gerentes de vendas em análises que classificaram as facetas do trabalho de um vendedor. Com base nesses trabalhos, Singh e Koshy (2010) afirmam que os vendedores lidam no seu dia a dia com vendas, atuação com distribuidores, entretenimento, atendimento a reuniões, atendimento a serviços necessários aos produtos que vende, viagens, comunicação e informação, e treinamento e recrutamento.

Sobre as orientações de um vendedor, este pode ter orientação para o aprendizado e para a *performance*. Essas duas orientações seriam motivacionais. Os vendedores apreciam a orientação para o aprendizado pelo interesse em descobrir como vender efetivamente, e em ter, como resultado, uma boa avaliação de seus colegas e supervisores. A motivação para a *performance* teria o mesmo objetivo de aprovação (SUJAN; WEITZ; KUMAR, 1994).

Em alguns momentos, é exigido do vendedor não só a Inteligência medida pelo QI, mas também uma Inteligência Contextual. A Inteligência Contextual requer do vendedor planejamento, preparação mental e sentimento de confiança para alterar comportamentos e realizar ajustes dependendo de questões situacionais e contextuais no momento da venda (SUJAN; WEITZ; KUMAR, 1994). O comportamento adaptativo do vendedor no momento de vender produtos também foi estudado por Gaur, Yap e Han (2013), que viram uma diminuição no comportamento adaptativo na presença de sobrecarga de informação.

Na próxima seção, serão apresentados os constructos e as relações que foram pesquisados neste projeto.

2.2 Construtos que serão estudados e hipóteses a serem testadas

Nesta parte do projeto, haverá explanação teórica e conceitual a respeito de cada construto que foi pesquisado, com apresentação das respectivas hipóteses e relações a serem testadas.

2.2.1 A Sobrecarga de Informação e a Sobrecarga de Informação nos Vendedores (*Salespersons' Information Overload – SIO*)

Nesta parte, haverá exposição a respeito do constructo principal de investigação nesta pesquisa, que é a Sobrecarga de Informação nos Vendedores, iniciando com uma breve explanação a respeito especificamente da Sobrecarga de Informação.

Segundo Jacoby, Speller e Kohn (1974), há um limite finito de habilidade do ser humano em assimilar e processar informações durante dada unidade de tempo. Quando esse limite é ultrapassado, o processamento tende a ser confuso e disfuncional. Para provar isso, os autores fizeram com que pessoas ficassem em uma situação em que tivessem que escolher um produto para comprar, com inúmeras opções de marcas e informações constantes nas embalagens. Os autores verificaram que, quando houve maior quantidade de informações, os indivíduos tomaram decisões de compra mais pobres em relação àquilo que, antes do experimento, consideraram como o melhor para aquele tipo de produto, apesar de terem se mostrado se sentindo bem com a maior quantidade de informação. Os autores também sugeriram que o excesso de informação poderia deixar um indivíduo confuso, principalmente quando este tem pouca experiência com determinada situação, como no exemplo de uma

mulher recém-casada que tem que fazer compras e não tem experiência com supermercado, ou de uma mãe que acabou de ter o primeiro filho e precisa escolher a fralda ideal.

Hunter (2008) atribui a Miller (1956) os primeiros estudos a respeito da sobrecarga de informação. Segundo Miller (1956), existem unidades de mensuração para se medir as coisas, que podem ser libras, polegadas, medidas de altura, etc., O autor diz que, nos estudos sobre informação, a variância seria um estado da unidade de mensuração, enquanto que o volume de informação seria uma quantidade adimensional. Por isso o uso de diferentes unidades de mensuração para diferentes experimentos. Os autores fizeram suas pesquisas na tentativa de se trazer um conceito de unidade de mensuração para o volume de informação, e verificaram que o processamento de informação tem a ver com o tempo para isso ser processado. Quanto menor o tempo, e maior a quantidade de informação, pior a qualidade do processamento.

Ainda segundo Miller (1956), quando se fala de informação, numa situação em que a variância for larga, o indivíduo ficaria ignorante a respeito do que estaria acontecendo na tal situação, e na observação tenderia a deixar de lado o excesso de informação. Ao mesmo tempo, se a variância for pequena, a mesma pessoa teria um avanço em saber o que estaria acontecendo, contudo com pouca informação a respeito daquilo. Isso pode ser exemplificado como um Sistema de Informação. O processamento de informação poderia ser mensurado por meio das variâncias de entrada e saída da informação. Um bom Sistema de Informação faria com que houvesse equilíbrio e correlação entre o que entra e o que sai. Se essa correlação é medida, poderá se ter uma ideia do quanto da variância de saída poderia ser atribuída à variância da entrada, e do nível de flutuações aleatórias ou ruídos introduzidos pelo Sistema durante a transmissão. Nesse modelo, a quantidade de informação poderia ser entendida como variância, e o volume de informação transmitida como covariância ou correlação. (MILLER, 1956).

O construto Sobrecarga de Informação nos Vendedores (*Salespersons' Information Overload SIO*) aparece citado inicialmente na pesquisa de Hunter em 2004 (HUNTER E GOEBEL, 2008). Segundo Hunter (2004), o grande aumento de linhas de produtos oferecidos pelas empresas trouxe mais opções para satisfação das necessidades dos clientes, e uma maior necessidade de especialização da força de vendas. Por consequência, isso gerou maior quantidade de informação a ser assimilada e transmitida pelos vendedores. Essa quantidade de informação teria um limite, já que seu excesso poderia ser prejudicial ao desempenho dos profissionais de vendas. Segundo os autores, a grande quantidade de informação necessária aos vendedores viria dos clientes, dos produtos e das técnicas de vendas.

Para Hunter (2004) e Hunter e Goebel (2008), o fenômeno Excesso de Informação no Vendedor seria um construto que teria duas dimensões, que seriam a dimensão afetiva, e a dimensão “aumento de erros”. A dimensão afetiva da Sobrecarga de Informação no Vendedor estaria representada por confusão e frustração. Nas negociações entre vendedor e cliente, o relacionamento funciona como uma das bases, envolvendo algum tipo de manifestação e troca afetiva (DELPECHITRE 2013, GUO; NG, 2012). Além disso, os vendedores podem buscar ter uma melhor Performance de Vendas e aprender mais sobre seu trabalho para atender às expectativas e ter reconhecimento de colegas de trabalho, clientes e supervisores (SUJAN; WEITZ; KUMAR, 1994). Como a sobrecarga de informação induziria o vendedor a cometer erros, e a confundir-se devido à limitação natural da capacidade do ser humano de processamento da informação (JACOBY; SPELLER; KOHN, 1974; MILLER, 1956), isso poderia fazer com que o vendedor tivesse emoções negativas, e se sentisse frustrado e confuso em seu ambiente de trabalho (HUNTER; GOEBEL, 2008).

A dimensão “aumento de erros” ocorreria pelo que se conhece tradicionalmente a respeito do processamento de informações nas pessoas. Com uma grande quantidade de opções para uma tomada de decisão, e com um menor tempo, as pessoas tendem a cometer erros de escolha (JACOBY; SPELLER; KOHN, 1974). Um vendedor, em meio a uma grande quantidade de opções de produtos e serviços, e tendo que combinar isso com diferentes necessidades dos compradores, e com diferentes técnicas de vendas, poderia cometer erros oferecendo o produto errado para o cliente errado, ou apresentar informações erradas a respeito de produtos e serviços (HUNTER; GOEBEL, 2008).

Conforme já citado, o construto Sobrecarga de Informação nos Vendedores aparece primeiramente nas pesquisas de Hunter (2004), que sugeriu existir uma relação negativa entre a Sobrecarga de Informação no Vendedor e a Autoeficácia. Segundo o autor, a Autoeficácia estaria relacionada à crença do indivíduo de que ele tem habilidades e recursos para dar conta das tarefas associadas ao seu trabalho. A Sobrecarga de Informação teria efeito negativo na autoeficácia, contudo com a auto eficácia tendo efeito positivo na *Performance* de Vendas. A Sobrecarga de Informações no Vendedor também teria efeito negativo direto na *Performance* de Vendas. Isso aconteceria pelo fato da Sobrecarga de Informação provocar classificações erradas feitas pelos vendedores a respeito de seus clientes, fazendo com que aqueles ofereçam produtos contrários às necessidades dos interessados, e façam afirmações confusas nas apresentações de vendas, levando o cliente a formar imagens negativas a respeito da *expertise* do vendedor (HUNTER, 2004).

Gaur, Yap e Han (2013) também estudaram a Sobrecarga de Informação em Vendedores quando investigaram a relação entre comportamentos do vendedor e *Performance* nas Vendas, com mediação da Sobrecarga de Informação no Vendedor. Os comportamentos estudados foram os de Adaptação em Vendas e o de Orientação ao Cliente. O Comportamento de Adaptação estaria relacionado ao vendedor coletar informações, analisá-las e prever as tendências dos Mercados. O Vendedor faz isso porque os clientes e os mercados mudam com muita facilidade. O Comportamento de Adaptação teria relação positiva com a Orientação do Vendedor ao Cliente, contudo o vendedor, na análise das informações, e na presença de sobrecarga de informação, poderia cometer erros, com conseqüente diminuição na Orientação ao Cliente.

Gaur, Yap e Han (2013) também pesquisaram outras relações em seu modelo. Para os autores, um vendedor que adota um comportamento relacional com o cliente teria mais facilidade de adaptação às mudanças, contudo, perante sobrecarga de informação, o vendedor cometeria erros e tenderia a escondê-los, ocorrendo aí prejuízo no relacionamento. A Sobrecarga de Informação também prejudicaria os efeitos positivos entre os tipos de comportamento relacional, de orientação ao cliente e de adaptação com a *Performance* de Vendas. Isso se justifica porque os erros cometidos prejudicariam a *expertise* do vendedor, com conseqüente prejuízo no seu desempenho.

A inovação dos estudos de Hunter e Goebel (2008) em relação aos de Hunter (2004) foi no aprimoramento da mensuração e da validação do construto, e em seu desenvolvimento conceitual relacionando-o com outras variáveis.

Na próxima seção, serão detalhados os constructos antecedentes e conseqüentes aos efeitos da Sobrecarga de Informação no Vendedor, e que foram testados neste projeto. Serão apresentadas, também, as hipóteses de pesquisa.

2.3 Antecedentes e conseqüentes à Sobrecarga de Informação nos Vendedores

Nesta parte do trabalho, haverá explanação conceitual e teórica a respeito dos construtos que foram testados como antecedentes e conseqüentes à Sobrecarga de Informação nos Vendedores. Serão apresentadas, também, as relações testadas e as hipóteses a serem verificadas no modelo teórico.

O primeiro Construto pesquisado foi o da **Atitude Policrônica**. A Atitude Policrônica é um traço de personalidade (ARNT; ARNOLD; LANDRY, 2006; SLOCOMBE;

BLUEDORN, 1999), e está relacionada a quanto o indivíduo tende, engaja-se, gosta ou aprecia realizar mais de uma atividade ao mesmo tempo. É também relacionada ao interesse da pessoa em combinar tais atividades (LINDQUIST; KAUFMAN-SCABOROUGH, 2007; HUNTER; GOEBEL, 2008). Também está relacionada a quanto o indivíduo tolera ou não sofrer “quebras” de atividades em sua rotina, como no exemplo da pessoa ter que interromper tarefas por causa de outras para terminar a anterior depois (ARNT; ARNOLD; LANDRY, 2006).

O uso policrônico do tempo estaria relacionado ao nível de atividades realizadas por um indivíduo ao longo do seu dia, e seria o contrário de um uso monocrônico. O indivíduo com Atitude Monocrônica tende a utilizar o tempo de forma linear, fazendo sempre uma atividade de cada vez. Já o uso policrônico do tempo estaria relacionado a situações como do indivíduo realizar atividades em níveis primários e secundários, ou da pessoa ter atividades concorrentes com outras que realiza. (KAUFMAN; LANE; LINDQUIST, 1991; HUNTER; GOEBEL, 2008; LINDQUIST; KAUFMAN-SCARBOROUGH, 2007; SLOCOMBE; BUEDORN, 1999).

O funcionário com alta Atitude Policrônica poderia ter melhor adaptação ao trabalho da linha de frente em serviços, já que, nesse tipo de função, não existe uma agenda exata de atividades devido às imprevisíveis demandas dos clientes. Uma pessoa com Atitude Monocrônica não se sentiria bem em um ambiente assim, e estaria mais sujeita ao *stress* em suas atividades laborais. Sentiria, também, maior percepção de distribuição injusta de trabalho, com consequências em sua satisfação profissional (ARNT; ARNOLD; LANDRY, 2006).

Segundo Arnt, Arnold e Landry (2006), o termo *Polychronicity*, que chamaremos de Policronicidade, foi citado primeiramente por Hall em 1959. Em 1983, Hall publicou um livro que tratou de um estudo antropológico a respeito da Cultura Norte Americana. Nesse livro, o autor fala sobre dois padrões de experiência com o tempo: o padrão monocrônico, que diz respeito à realização de atividades em sequência, e o policrônico, em que diversas interações são esperadas como que acontecendo simultaneamente. No livro, o autor examina a forma e a qualidade das relações interpessoais ditadas por esses padrões.

Segundo Arnt, Arnold e Landry (2006), a Policronicidade é estudada por meio de alguns domínios conceituais, como, por exemplo, quando se estuda aspectos culturais do fenômeno. O domínio conceitual da Policronicidade que será utilizado nesta pesquisa será o do uso do tempo em atividades individuais. Para Arnt, Arnold e Landry (2006), esse tipo de visão seria o ideal para se estudar em funcionários de varejo, já que as tarefas realizadas por

esses trabalhadores são policrônicas por natureza. Um funcionário de loja realiza muitas tarefas, como aquelas administrativas, de reposição de mercadorias, de limpeza de prateleiras e de arranjo de *displays*. Em alguns momentos, tem que realizar mais de uma delas simultaneamente, ou tem que interromper alguma por causa de outras para voltar e terminar a anterior depois. Um exemplo seria o funcionário estar repondo mercadorias e ser interrompido por um cliente para auxílio, e depois ter que voltar para terminar o que vinha fazendo anteriormente.

Segundo Slocombe e Bluedorn (1999), quem prefere terminar uma tarefa para começar outra é “monocronicamente” orientado, e quem prefere se envolver em mais de uma atividade ao mesmo tempo é “policronicamente” orientado. Como essas preferências são fins de um contínuo, preferências intermediárias existem. Em um ambiente de trabalho, algumas vezes o indivíduo pode ter que transferir sua atenção para novas demandas antes de completar tarefas anteriores, tendo que, em alguns casos, dividir energia entre mais de uma tarefa ao mesmo tempo. Esse indivíduo pode preferir continuar a tarefa anterior ativa até terminá-la, antes de transferir a atenção principal para a nova demanda, ou já começar a se empenhar na nova tarefa ainda terminando a anterior. Pelo fato das transições entre tarefas envolverem atenção simultânea entre duas ou mais tarefas, a maior ou menor “quebra” entre tarefas seria um efeito que variaria de indivíduo para indivíduo.

Na relação entre Sobrecarga de Informação e Atitude Policrônica, pode-se pensar que ambas tem a ver o uso do tempo pelo indivíduo. A Sobrecarga de Informação, por exemplo, conforme já citado, aumenta conforme a diminuição do tempo e o aumento de informação (JACOBY; SPELLER; KOHN, 1974; MILLER, 1956; HUNTER; GOEBEL, 2008; HUNTER, 2004).

Já o vendedor tem cada vez menos tempo disponível para apresentações de vendas aos seus clientes e para os processos de vendas, e sofre com a quantidade de informação cada vez maior a respeito de produtos, das necessidades de clientes e sobre técnicas de vendas, sentindo, assim, os efeitos dessa sobrecarga (HUNTER; GOEBEL, 2008).

Devido à menor quantidade de tempo exigida pelos processos de vendas, o vendedor que tem maior habilidade de gerenciamento do tempo é premiado, e uma forma de fazer isso seria com a combinação de atividades (HUNTER; GOEBEL, 2008). O profissional de vendas, sob efeito de Sobrecarga de Informação, sofreria com aumentos de erros na apresentação de vendas e se sentiria frustrado, porém o que tivesse maior Atitude Policrônica estaria menos

propenso a isso, porque seria mais hábil em lidar com o volume de tempo. Isso foi verificado por Hunter e Goebel (2008), contudo sem os testes terem sido feitos com vendedores de lojas físicas de varejo. Por isso, a primeira parte da primeira hipótese a ser testada nesta pesquisa é:

H1a - A Atitude Policrônica tem relação negativa com a Sobrecarga de Informação de Informação em Vendedores de lojas físicas de Varejo.

O segundo fenômeno utilizado nesta pesquisa foi o da **Necessidade de Cognição**. A Necessidade de Cognição refere-se a uma tendência do indivíduo de se engajar e apreciar esforços cognitivos, e teria a ver com o indivíduo gostar de pensar mais ou menos a respeito das coisas, podendo, inclusive, prever maneiras pelas quais as pessoas lidam com tarefas e com informações sociais (CACIOPPO; PETTY, 1984).

Pessoas com maior Necessidade de Cognição teriam tendência a processar uma argumentação de mensagem mais ativamente, enquanto uma pessoa com baixa Necessidade de Cognição procuraria entender a mensagem mais periféricamente. Além do mais, uma pessoa com maior necessidade de cognição prestaria mais atenção a uma mensagem persuasiva, e teria maior desejo ou habilidade de organizar a informação contida na mensagem. Esse processamento deixaria recipientes de mensagens, influenciando em atitudes pós-mensagem (HUNT *et al.*, 1994).

Voltando ao construto Atitude Policrônica, este se refere a atividades que sejam simples e rotineiras. Quanto mais rotineiras as tarefas, maior a possibilidade de combinação entre elas. Há maior facilidade de combinação de atividades como caminhar e conversar, do que ler jornal e conversar, já que caminhar é mais rotineiro do que ler jornal (SLOCOMBE; BLUEDORN, 1999). A Policronicidade também envolveria atividades fáceis, com pouco esforço cognitivo (SLOCOMBE; BLUEDORN, 1999). Com isso, um indivíduo envolvido em atividades policrônicas sentiria mais os efeitos da sobrecarga de informação se tivesse uma tendência a se engajar em esforços cognitivos, ou se gostasse de pensar mais sobre as coisas (HUNTER; GOEBEL, 2008). No varejo, seria aquele indivíduo que tem enorme interesse de pensar sobre o funcionamento dos produtos, sobre a rotina da loja e sobre os clientes. Como o uso policrônico do tempo envolveria atividades que não demandam grandes esforços mentais, o indivíduo com maior Atitude Policrônica sentiria os efeitos da Sobrecarga de Informação se

também tivesse alta Necessidade de Cognição (HUNTER; GOEBEL, 2008). Pelos motivos demonstrados, a segunda parte da primeira hipótese é:

H1b – O relacionamento entre Atitude Policrônica e Sobrecarga de Informação nos Vendedores em lojas físicas de Varejo é mediado pela Necessidade de Cognição.

O outro construto investigado, conforme já citado, foi a **Sobrecarga de Papéis** (*Role overload*). A Sobrecarga de Papéis seria um conflito na execução dos papéis que um indivíduo exerce na Sociedade. Esses papéis têm a ver com as posições que uma pessoa ocupa na estrutura social.

A estrutura social é composta por 5 (cinco) instituições: a família, o sistema econômico, o sistema político, o sistema educacional e as instituições religiosas. Isso é explicado pela Teoria dos Papéis, que é derivada da Sociologia. A posição que o indivíduo ocupa em cada uma dessas instituições estaria relacionada ao comportamento esperado dele naquele papel. As posições seriam inter-relacionadas. Um exemplo poderia ser, dentro da instituição familiar, o homem representar o papel de Marido e de Pai. Nessa posição, seria esperado que ele trabalhasse fora para sustentar a casa, fosse parceiro sexual da esposa e socorresse o filho enquanto estivesse chorando (REILLY, 1982).

A Sobrecarga de Papéis (*Role Overload*) ocorre quando a grande quantidade de comportamentos demandados pelas posições ocupadas pela pessoa excedem seu tempo e energia disponíveis (REILLY, 1982). Para Ussahawanitchakit (2008) e Lu e Lee (2007), a Sobrecarga de Papéis (*Role Overload*) é definida como uma falta individual de recursos para preenchimento de diferentes papéis que necessitam de compromissos, obrigações e requerimentos.

Os estudos de Reilly (1982) verificaram a Sobrecarga de Papéis em donas de casa norte-americanas que começavam a trabalhar fora. Os hábitos de consumo dessas mulheres eram influenciados por sua falta de tempo ao terem que dividir tarefas como esposa, mãe e profissional. Já Ussahawanitchakit (2008) estudou a sobrecarga de papéis gerando efeito na satisfação no trabalho em profissionais certificados para trabalhar no Sistema Financeiro (*CPA Accounts*). Os resultados sugeriram forte efeito negativo entre as duas variáveis.

Ussahawanitchakit (2008), assim como Lu e Lee (2007), estudaram a Sobrecarga de Papéis como componente de um fenômeno maior, que seria o Modelo de *Stress*, efeito este ocorrido no ambiente de trabalho. Comporia o Modelo de *Stress*, além da Sobrecarga de Papéis:

- A Ambiguidade de papéis, que seria o grau da falta de informação clara a respeito do papel a ser desenvolvido, dos métodos de trabalho e das consequências de desempenho;
- O Conflito de papéis (*role conflict*), que seria, segundo Dale e Fox (2008) *apud* Ussahawanitchakit (2008), o grau de incompatibilidade e incongruência entre tarefas de trabalho, recursos, regras ou políticas e outras pessoas.

Em um contexto de vendas, diversos são os comportamentos exigidos pelo indivíduo, como prover informações de produtos, coletar informações de clientes, lidar com estratégias de vendas, etc.(HUNTER; GOEBEL, 2008). Especificamente em um contexto de linha de frente, como o de varejo, os comportamentos exigidos de um indivíduo variariam entre organizar prateleiras, repor mercadorias, atender demandas de clientes, prover informações, fechar vendas, atender ao telefone e exercer funções administrativas (ARNT; ARNOLD; LANDRY, 2006)

A Sobrecarga de Papéis faria parte de um conjunto de variáveis estressoras e teriam influência negativa com a Satisfação no Trabalho (HUNTER; GOEBEL, 2008; USSAHAWANITCHAKIT, 2008) e com o comprometimento com o trabalho (SINGH; GOOLSBY E RHOADS, 1994 *apud* HUNTER; GOEBEL, 2008). Nos estudos de Hunter e Goebel (2008), a Sobrecarga de Papéis teve relação positiva com os efeitos da Sobrecarga de Informação no Vendedor. O vendedor, ao ter uma Sobrecarga de Papéis maior, teria que lidar com grande quantidade de informação vinda dos comportamentos exigidos dele e, por isso, estaria mais susceptível aos efeitos da Sobrecarga de Informação. Pelos motivos elencados, temos a primeira parte da segunda hipótese a ser testada:

H2a – A Sobrecarga de Papéis tem relacionamento positivo com a Sobrecarga de Informação no Vendedor em vendedores de lojas físicas de varejo.

Hunter e Goebel (2008) explicam que, assim como na Atitude Policrônica, a Sobrecarga de Papéis também envolveria atividades que não demandariam grandes esforços mentais. Por isso, o relacionamento entre a Sobrecarga de Papéis e os efeitos da Sobrecarga de Informação no Vendedor poderia ser dirigido por grandes esforços mentais. Quem gosta de pensar, colocaria mais esforço mental (pensaria mais) nos comportamentos a serem desempenhados. Por isso estariam mais susceptíveis à Sobrecarga de Informação. A segunda parte da segunda hipótese foi baseada nas afirmações acima, e está descrita abaixo:

H2b – O relacionamento entre Sobrecarga de Papéis e Sobrecarga de Informação no Vendedor é mediado pela Necessidade de Cognição em vendedores de lojas físicas de varejo.

A Necessidade de Cognição, conforme já citado, estaria relacionada ao nível que um indivíduo aprecia pensar sobre as coisas (CACIOPPO; PETTY, 1984). Na formação da terceira hipótese, na pesquisa de Hunter e Goebel (2008), foi considerado que o vendedor que tivesse essa necessidade em maior volume poderia estar mais susceptível e poderia sentir maior Sobrecarga de Informação.

Numa releitura da hipótese, pode-se inferir, principalmente quando se pensa no ambiente em que está sendo aplicada a pesquisa, que o vendedor que gosta de pensar muito poderia ter mais facilidade em lidar com muita informação, e sentiria menos o efeito da Sobrecarga, sendo isso o contrário do que foi elaborado por Hunter e Goebel (2008). Um vendedor com baixa Necessidade de Cognição, por não se engajar em pensar e refletir bastante sobre os produtos e as necessidades dos clientes, poderia ter mais dificuldades em lidar com muita informação cometendo, assim, erros nas apresentações de vendas. Por esse motivo, sentir-se-ia, também, frustrado. Com isso, a terceira hipótese que foi testada nesta pesquisa está elaborada de forma contrária à elaborada por Hunter e Goebel (2008), e está estabelecida abaixo:

H3 – A Necessidade de Cognição é negativamente relacionada com a Sobrecarga de Informação nos Vendedores de lojas físicas de varejo.

2.4 Consequentes à Sobrecarga de Informação nos Vendedores

Nesta parte do trabalho, haverá explanação conceitual e teórica a respeito dos construtos que foram testados como consequentes à Sobrecarga de Informação nos Vendedores, e a apresentação de suas respectivas hipóteses.

O primeiro construto testado como consequente à Sobrecarga de Informação nos Vendedores foi a *Performance* de Vendas. A *Performance* de Vendas está relacionada, segundo Hunter e Goebel (2008) e Sujan, Weitz e Kumar (1994), à habilidade do vendedor em alcançar as quantidades e os níveis de qualidade exigidos pelas metas e objetivos de venda.

Segundo Singh e Koshy (2010), a literatura sobre *Performance* de vendas tem mais de 100 anos, e os primeiros registros a respeito de *Performance* vem de 1898 do chamado “Fórmula de Vendas”, de William James, contudo estudos empíricos a respeito do fenômeno ocorreram mais tarde. Exemplos estão nos trabalhos de Oschrin em 1918, e de Strong, em 1925.

Segundo Anderson e Oliver (1987) *apud* Zaccollo, Pullins e Mallin (2009), a mensuração da *Performance* é uma das mais importantes questões para o gerenciamento de vendas. Considerando o crescimento do reconhecimento de fatores como lealdade do cliente, satisfação do cliente, gerenciamento de relacionamentos de longo prazo e gerenciamento do relacionamento com o cliente como fatores chave no sucesso da estratégia organizacional, as empresas vão além de basear suas métricas apenas em transações, como unidades vendidas e receitas imediatas na avaliação da *Performance*.

Singh e Koshy (2010) revisaram a literatura a respeito da *Performance* de Vendas em vendedores B2B (*Business to Business*), que são os vendedores de organizações que comercializam com outras organizações. Para os autores, a *Performance* de vendas pode ser conceituada como um comportamento avaliado em termos de sua contribuição para as metas da Organização, e relacionado como um número de atividades específicas e discretas que variam entre diferentes tipos de tarefas e situações de vendas. As atividades envolvidas e avaliadas seriam as próprias vendas; o trabalho com os distribuidores; o atendimento a reuniões e a ordens; e comunicação e informação.

Já para Anderson e Oliver (1987) *apud* Zaccollo, Pullins e Mallin (2009), a *Performance* de Vendas tem sido medida tanto pelo que os vendedores produzem, que seriam as saídas de vendas, como exemplo dos resultados, das unidades vendidas, do *market share*, de novas contas, de lucro, etc.; quanto pelo que eles fazem, que seriam seus comportamentos.

Os comportamentos seriam aqueles relacionados às habilidades de vendas (adaptação às vendas, trabalho em equipe, comunicação efetiva, etc.), e os relacionados às atividades de vendas (fazer chamadas de vendas, gerenciar tempo e territórios, etc.).

Segundo Zacollo, Pullins e Mallin, (2009), a ideia de mensuração da *Performance* é tratada por algumas Teorias. Uma delas seria a Teoria da Agência, que enfatiza o alinhamento de objetivos e metas entre o Principal e o Agente. No contexto de vendas, o Principal seria representado pelos gerentes, e o Agente, pelos vendedores. Os gerentes mensurariam, monitorariam e avaliariam os vendedores no intuito de garantir que os objetivos organizacionais fossem cumpridos. Poderia haver divergência no compartilhamento da informação a respeito daquilo a ser feito pelas duas partes. Os gerentes poderiam querer que os vendedores ficassem mais tempo planejando os encontros de vendas, enquanto que os vendedores poderiam querer gastar seu tempo extra prospectando novos clientes. Devido a esse desalinhamento entre as ações, há a necessidade de se criar meios de se controlar isso. Esses meios poderiam ser os próprios indicadores de *Performance*, e maneiras de compensação entregues de forma homogênea aos vendedores, além de outros critérios para avaliação de comportamento.

Outro paradigma que trataria da importância da mensuração e do Controle Organizacional, de acordo com Zacollo, Pullins e Mallin (2009), seria o da Teoria Organizacional, que centra no problema da obtenção de cooperação entre grupos de indivíduos que compartilham apenas parcialmente objetivos congruentes. No contexto de vendas, os grupos poderiam ser os times de vendas. Para esse paradigma, a premiação grupal poderia, em determinados momentos, ser sem equidade. Por isso, deveria se medir a *Performance* individual, contudo sem se deixar de levar em consideração o grupo. Também as condições de comercialização devem ser favoráveis e levadas em conta nesse tipo de avaliação (preço justo, nível de serviço, qualidade aceitável, etc.), diminuindo assim a incongruência entre compradores e vendedores. Ainda na visão dos autores, a *Performance* também seria impactada por fatores externos à Organização, como na utilização e no ganho de *feedback* dos clientes, na obtenção de conhecimento pelo competidor e no andar lado a lado com a tecnologia.

Singh e Koshy (2010) promoveram um debate teórico a respeito dos fenômenos *Performance* e Efetividade de Vendas. Segundo os autores, há dúvidas a respeito da diferença entre os dois, mas esclarecem que a efetividade envolve medidas objetivas e tangíveis, e que não estão totalmente dentro do controle do vendedor, como porcentagem de quota e gerenciamento de políticas, de territórios e de ações competitivas. Já a *Performance* seria uma

medida intangível qualitativa, e envolveria a avaliação de comportamentos. Os autores citam Behrman e Perrault (1982) afirmando que a *Performance* seria avaliada em 5 dimensões que seriam os objetivos de vendas, o conhecimento técnico, o provimento de informação, o controle de gastos e a qualidade das apresentações de vendas. Citam também Piercy *et al.* (1999) mostrando que a mensuração da *Performance* poderia ser por meio de conhecimento técnico, adaptação nas vendas, apresentação de vendas e planejamento de vendas.

Zacollo, Pullins e Mallin, (2009) diferenciaram mensurações orientadas internamente, das orientadas externamente. A mensuração internamente orientada da *Performance* teria foco na própria empresa ou firma, como em situações de se verificar a capacidade dos vendedores, suas habilidades, competência, trabalho em equipe, conhecimento técnico do produto e comunicação. Já a mensuração externamente orientada levaria em conta situações de mercado e de clientes. Incluiria conhecimento dos competidores, da indústria e do impacto do desenvolvimento tecnológico dos mercados em que a Empresa atua. Ainda segundo os autores, fatores externos a serem mensurados poderiam ditar as condições de vendas (preço competitivo, nível de serviço, qualidade aceitável). Por isso, fatores organizacionais externos como *feedback* do cliente, obtenção de conhecimento do concorrente, investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, e o estar lado a lado com a tecnologia são fatores determinantes da *Performance*. Medições com orientação externa poderiam ser: participação de mercado (*market share*), participação relativa, cobertura de mercado, consciência de produto, qualidade relativa, qualidade de preço, preferência do cliente, venda relativa de um novo produto e resposta em tempo para problemas dos clientes.

Singh (2000) pesquisou a *Performance* de funcionários da linha de frente de serviços, que são os colaboradores que tem contato direto com o cliente. Segundo os autores, a *Performance* dos chamados *Frontline Employees* poderia ser medida de duas formas: pela produtividade, que poderia ser feita em comparações quantificáveis de padrões de comportamento, como no caso de um funcionário de telemarketing no tempo gasto para a solução de um problema do cliente; e pela qualidade, que teria a ver com como serviço é entregue, e que teria relação com o envolvimento emocional do funcionário com os clientes na demonstração de elementos como confiança, prontidão e senso de atenção pessoal.

Singh e Koshy (2010) dividiram as pesquisas que estudaram antecedentes à *Performance* de Vendas em alguns grandes grupos, que seriam aqueles que envolvem variáveis cognitivas; os que envolvem variáveis de personalidade; aqueles relacionadas à

comunicação, e os baseados na Teoria da Atribuição, além dos ligados a variáveis comportamentais (SINGH; KOSHY, 2010).

Hunter e Goebel (2008) testaram o relacionamento entre Sobrecarga de Informação em Vendedores e *Performance* de Vendas, afirmando que a *Performance* estaria diretamente relacionada à dimensão “aumento de erros” da Sobrecarga. Um vendedor com sobrecarga de informação cometeria erros no processo de vendas. Isso afetaria diretamente seu desempenho, podendo, também, causar dúvidas e desconfianças dos clientes em relação a sua *expertise*, culminando em prejuízos diretos na *Performance*. Hunter e Goebel (2008) citam Sujan, Weitz e Kumar (1994) para demonstrar que os erros no processo de vendas poderiam ocorrer sem que o cliente percebesse, mas mesmo assim com efeitos na *Performance*.

Sujan, Weitz e Kumar (1994) também afirmam que o vendedor mais efetivo teria um sistema cognitivo mais refinado de categorização das coisas do que um vendedor menos efetivo, e que é necessário que o vendedor reorganize a categorização daquilo que conhece para adaptar diferentes estratégias a diferentes situações de vendas. Segundo Hunter e Goebel (2008), numa situação de sobrecarga de informação, o vendedor se confundiria e cometeria erros, com prejuízos diretos em seu desempenho de vendas. Utilizaremos a mesma hipótese testada por Hunter e Goebel (2008), contudo em vendedores de lojas físicas de varejo. Com isso, a quarta hipótese de pesquisa é:

H4 – A Sobrecarga de Informação em Vendedores tem relacionamento negativo com a *Performance* de Vendas em vendedores de lojas físicas de varejo.

A última relação testada nesta investigação como consequente à Sobrecarga de Informação em Vendedores é a Satisfação no Trabalho. A Satisfação no Trabalho, segundo Locke (1976), é definida como um estado emocional positivo e prazeroso, como resultado da apreciação de uma ou mais atividades, e está relacionada à experiência passada ou presente do indivíduo com seu trabalho.

Para Arnd, Arnold e Landry (2006), a satisfação no trabalho pode ser definida como um senso geral de afeto que o empregado tem por sua situação de trabalho. Segundo os

autores, para se manter satisfeito, este trabalhador procuraria maneiras para uma melhor adequação.

Santana e Cerdeira (2011, p. 590) definem Satisfação no Trabalho como uma medida de qualidade de vida e do “quanto as pessoas gostam ou desgostam do seu trabalho”. Seria um estado emocional, positivo ou de prazer resultante de avaliação do trabalho ou das existências proporcionadas pelo trabalho. O quadro 1 demonstra as formas de satisfação no Trabalho conforme os autores:

Quadro 1 - Formas de Satisfação no Trabalho conforme Santana e Cerdeira (2011)

Satisfação com o desenvolvimento pessoal no trabalho.	Teria a ver com o uso pleno de habilidades e com a aquisição de novos conhecimentos.
Satisfação com as condições físicas no trabalho.	Incluiria ambiente agradável e ausência de condições perigosas e insalubres.
Satisfação com recompensas no trabalho.	Englobaria fatores como salário, segurança e possibilidade de promoção.
Satisfação com interações humanas.	Estaria ligada à relação com colegas e supervisores e com a autoestima.

Fonte: Santana e Cerdeira (2011)

A Satisfação no Trabalho teria relação com a satisfação na vida (CAMPBELL; CONVERSE; ROGERS, 1976 *apud* VEIRA; APPIO; SLONGO, 2007). Veira, Appio e Slongo (2007) apontam alguns fatores que podem ser antecedentes à Satisfação no Trabalho, conforme está demonstrado no quadro 2:

Quadro 2 – Antecedentes à Satisfação no trabalho, conforme Vieira, Appio e Slongo (2007)

Clima organizacional.	Estaria relacionado a fatores como motivação, colaboração, calor humano e liderança;
Ambiente de trabalho.	Teria a ver com condições atmosféricas vividas pelo indivíduo enquanto trabalha;
Benefícios sociais.	Vantagens concedidas pelas organizações aos funcionários independentemente de salário;
Remuneração do trabalho	Relacionada a salários e outros ganhos monetários.

Fonte: Vieira, Appio e Slongo (2007)

Outros fatores que aparecem na literatura como antecedentes à Satisfação no Trabalho, conforme Santana e Cerdeira (2011) estão demonstrados no quadro 3:

Quadro 3 - Antecedentes à Satisfação no Trabalho, conforme Santana e Cerdeira (2011).

Variedade da tarefa	Teria a ver com a diversificação do trabalho e o uso de vários talentos do profissional;
Identidade com a tarefa	Relacionada a atividades completas realizadas pelos trabalhadores, com início e fim, de acordo com o que foi programado;
Significância da tarefa	Seria o quanto ela impactaria a vida da pessoa, da empresa e fora da empresa;
Autonomia da tarefa	Ligada à independência, à liberdade e privacidade do colaborador;
Grau de <i>feed back</i>	Seria o grau de informação precisa e clara que o trabalhador recebe pela execução de seu trabalho.

Fonte: Santana e Cerdeira (2011)

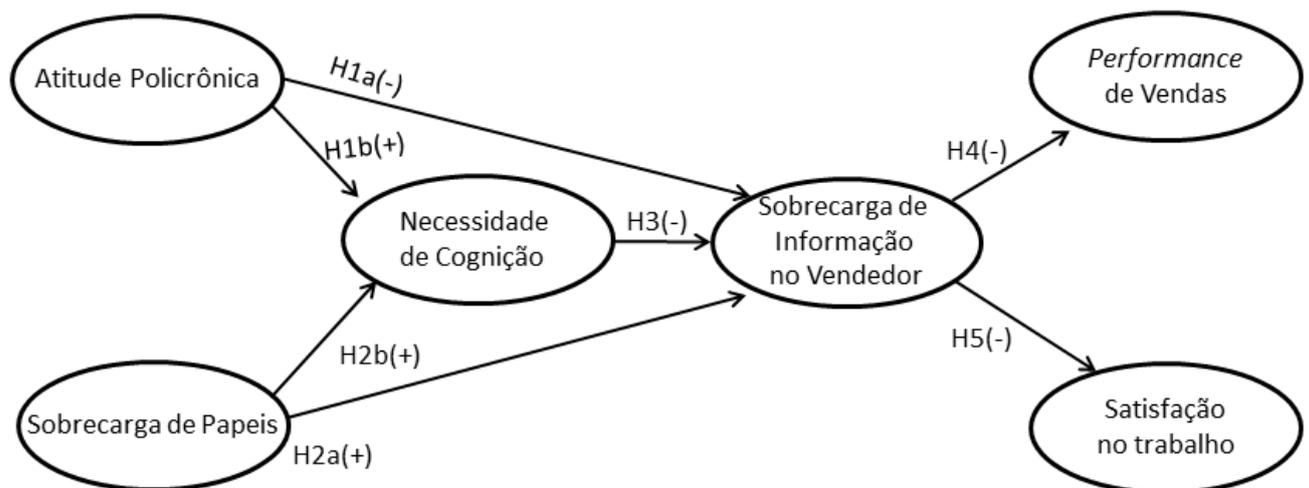
Numa perspectiva histórica, Locke (1976) afirma que os estudos sistemáticos a respeito da Satisfação no Trabalho iniciaram-se após os anos 1930, mas com registros de autores que escreveram antes desse período a respeito do importante papel das atitudes dos trabalhadores em suas ações nas situações de trabalho. Segundo o autor, uma das primeiras citações principais está na clássica obra de Frederick Taylor, a Administração Científica, em 1912, com relatos de que não bastava apenas pagar um trabalhador para se conseguir um bom desenvolvimento de trabalho, mas que eram necessários outros elementos para se conseguir determinados resultados vindos deles (LOCKE, 1976).

A satisfação no trabalho é uma medida afetiva (SANTANA; CERDEIRA, 2011; LOCKE, 1976). O fato da satisfação no trabalho ser uma medida afetiva também é retratado por Arnd, Arnold e Landry (2006). Hunter e Goebel (2008) destacam que a satisfação no trabalho teria relação com a dimensão afetiva dos efeitos da Sobrecarga de Informação nos Vendedores. O vendedor, ao lidar com quantidades de informação que vão além da sua capacidade de processamento, podem se frustrar e se sentir confusos. Como a Sobrecarga de Informação teria o efeito de diminuir emoções positivas, isso teria impacto direto na satisfação do colaborador com o seu trabalho. Com isso, é apresentada a quinta hipótese da pesquisa:

H5 – A Sobrecarga de Informação em Vendedores tem relacionamento negativo com a Satisfação no Trabalho em vendedores de lojas físicas de varejo.

Considerando todas as hipóteses e relações apresentadas, temos a formação do Modelo Teórico que foi pesquisado. Segundo Hair *et.al* (2009, p. 545), “um modelo é a representação de uma teoria”, que seria “[...] um conjunto sistemático de relações que fornecem uma explicação consistente e abrangente de fenômenos”. O modelo utilizado nesta pesquisa tentou explicar, conforme já dito, relações que antecederiam e que serviriam como consequentes à Sobrecarga de Informação nos Vendedores, tudo em um único modelo. Nesse sentido, a técnica mais adequada é a Modelagem de Equações Estruturais, que será melhor detalhada na seção de análise de dados. O modelo, conforme já dito, é o mesmo testado por Hunter e Goebel (2008), contudo adaptado ao ambiente de varejo. O Modelo está na figura 1:

Figura 1 – Modelo teórico a ser testado na pesquisa com suas respectivas hipóteses



Fonte: Elaborado pelo autor

3 MÉTODOS UTILIZADOS NA PESQUISA EMPÍRICA

Nesta seção, serão abordados os aspectos metodológicos desta pesquisa. Serão descritos o nível, o delineamento e o tipo de pesquisa; o plano amostral; os critérios de validade dos testes; além do modelo teórico da pesquisa; e o método de coleta e de análise dos dados.

3.1 Nível, delineamento e tipo de pesquisa

Segundo Acevedo e Nohara (2007), existem três níveis de pesquisa. O primeiro nível é o da Pesquisa Exploratória, que é utilizada em fases iniciais de uma investigação, e que não testa hipóteses, mas que pode gerar ideias e suposições para testes de relações. O segundo nível de pesquisa é o da Pesquisa Descritiva, que visa descrever fenômenos ou características de um grupo, ou descobrir possíveis relações entre construtos. O terceiro nível é o explicativo. Neste nível, podem ser feitos testes de relações entre variáveis para explicação de fenômenos. Analisando por esse ponto de vista, a presente pesquisa esteve inicialmente no nível exploratório, para uma melhor compreensão do autor a respeito dos fenômenos que serão estudados, e a etapa seguinte esteve no nível explicativo, na busca de desenvolvimento conceitual do construto Sobrecarga de Informação nos Vendedores, quando este foi relacionado com outras variáveis em um ambiente específico.

Já no ponto de vista de Malhotra (2009), esta pesquisa se caracterizaria como sendo um estudo quantitativo e descritivo, entretanto, também explicativo, na medida em que visou observar as relações entre os fenômenos, tanto apontando seus funcionamentos, quanto estabelecendo relações de causa e efeito entre as variáveis respectivamente. Seria, também, segundo os autores, em essência, um estudo exploratório, por haver pouco conhecimento sobre os fenômenos abordados. Para Selltitz, Wrightsman e Cook (1987), os estudos exploratórios visam aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno de estudo de maneira que se possa, posteriormente, efetuar-se uma pesquisa mais definitiva. Já os estudos descritivos pressuporiam uma ampla gama de conhecimentos sobre o fenômeno, sem estabelecerem apenas um método de coleta.

Houve, também, nesta investigação, a opção por um estudo transversal, na medida em que não se objetivou comparar amostras ao longo do tempo, mas sim observar sua atitude em

um momento específico com base na teoria proposta, e nos objetivos do estudo, conforme explicado por Malhotra (2009).

Sobre o delineamento da pesquisa, que é relacionado ao planejamento da investigação, Acevedo e Nohara (2007) afirmam que uma investigação científica pode ser feita por meio de levantamento bibliográfico, registros de arquivos, pesquisa experimental, pesquisa *ex post facto*, levantamentos, grupos de foco, métodos projetivos, pesquisa naturalística ou de campo e observação sistemática. Nesta pesquisa, foi utilizado o método de levantamento, de maneira explicativa. Kerlinger (1980) explica que, no método de levantamento, grande quantidade de dados é coletada a respeito de características de indivíduos para uma posterior análise quantitativa.

Esta pesquisa foi, também, não experimental. Segundo Kerlinger (1980), a grande diferença entre um delineamento experimental e um não experimental é que, no experimental, controla-se o ambiente e manipulam-se variáveis independentes para se verificar mudanças em variáveis dependentes. Na pesquisa não experimental, as variáveis não são manipuladas, e as situações verificadas já existem e já ocorrem.

Na próxima seção, serão apresentados o plano amostral e de caracterização da amostra.

3.2 Plano amostral

Para Dancey e Reidy (2006), para se conseguir total certeza sobre um fenômeno, ou sobre a característica de um objeto ou indivíduo, deveria se verificar tal característica ou fenômeno em todos os objetos e indivíduos que a contem. No exemplo desta pesquisa, para se testar os efeitos da Sobrecarga de Informação em Vendedores de lojas físicas de Varejo, o ideal seria que todos os vendedores de lojas físicas de varejo fossem entrevistados para se obter um nível total de certeza sobre tal situação. Como isso é, na maior parte das vezes, difícil, ou até mesmo impossível, colhe-se amostras de tal população, de maneira sistemática ou não, devendo ser representativas daquele universo. Uma média de todas as amostras pesquisadas poderia ser uma aproximação da média da população. A escolha de uma amostra representativa do universo a ser pesquisado como ideal também é a visão de Selltiz, Wrightsman e Cook (1987).

Sobre os tipos de Amostragem, Cooper e Schindler (2007) afirmam que há dois tipos, que são as probabilísticas e as não probabilísticas. As amostras probabilísticas seriam aquelas baseadas em leis estatísticas, e as não probabilísticas, em critérios do pesquisador. Nesta pesquisa, foi utilizada uma amostra não probabilística por conveniência. A amostragem por conveniência é aquela em que o pesquisador escolhe sua amostra com base em crenças e julgamentos a respeito do que aquela amostra poderá fornecer ao estudo.

A pesquisa foi feita com vendedores de lojas físicas de varejo, em uma rede de lojas de materiais de construção localizada na Região Sudeste do Brasil. As lojas escolhidas estão na Cidade e na Região Metropolitana de São Paulo. O critério estabelecido foi o de que o entrevistado fosse vendedor da tal Empresa pesquisada, independentemente de seu nível de escolaridade, idade e sexo. Por serem vendedores de uma única empresa, a amostra mostrou-se mais homogênea, eliminando-se ou minimizando-se, assim, possíveis vieses relacionados a Empresas específicas, conforme recomendação de Kerlinger (1980).

A próxima seção detalhará os critérios de validade do estudo.

3.3 Critérios de validade do estudo

Em relação aos critérios de validade, Kerlinger (1980) afirma que um dos aspectos importantes da validade de um estudo é se saber se este está medindo aquilo que se acha que se está medindo. O autor comenta sobre alguns tipos de validade, conforme o quadro 1:

Quadro 4 – Tipos de validade conforme Kerlinger (1980)

Validade Preditiva ou validade de critério	Está relacionada ao fato de um teste predizer com sucesso algum critério;
Validade de Conteúdo	Relacionada à substância do que se está medindo;
Validade de Construto	Seria um refinamento dos itens de escala para se medir corretamente os aspectos de um fenômeno.

Fonte: Kerlinger (1980)

A validade também pode ser definida como “a capacidade de uma medida de capturar em seus escores os fenômenos sob análise, sem ruídos”. Tem a ver com o instrumento de

medida medir aquilo que se interessa medir (ZAMBALDI; COSTA; PONCHIO, 2014 *apud* CHURCHILL 1979, p.4).

Zambaldi, Costa e Ponchio (2014), em seu artigo, citam alguns tipos de validade, que seriam:

Quadro 5 – Tipos de validade conforme Zambaldi, Costa e Ponchio (2014).

Validade de Translação	Tem a ver com a validade de conteúdo, verificando se os componentes realmente refletem o construto, e se a redação está de acordo com o entendimento da população pesquisada;
Validade de Critério	Seria a comparação da variável medida com outra variável de critério;
Validade de Cronstruto	Tem a ver com quanto a operacionalização do construto adere à teoria proposta. A validade de construto teria a ver com a estrutura das variáveis. Seriam subtipos desse tipo de validade a validade convergente, a discriminante, a nomológica e a de grupo conhecido.

Fonte: Zambaldi, Costa e Ponchio (2014)

Já Malhotra (2004) e Acevedo e Nohara (2005) citam dois tipos de validade, que seriam a interna e a externa. A validade interna se assemelha às validades preditiva, de construto e de conteúdo citadas por Kerlinger (1980), e tem a ver com o fato do teste estar medindo aquilo que realmente se deseja medir. Já a validade externa seria a possibilidade de um estudo ser generalizado para além da situação experimental.

Na próxima seção, será falado sobre os instrumentos de coleta de dados e sobre a formação das escalas.

3.4 Escalas utilizadas e instrumentos de pesquisa

Segundo Kerlinger (1980), é parte integrante do trabalho do cientista observar e coletar dados, e isso deve ser feito de forma que, o que for coletado, meça o que deve ser medido. A coleta também deve ser de forma que não haja contaminação de fatores externos que possam prejudicar os verdadeiros resultados.

Nesta pesquisa, foram utilizados testes e escalas objetivas. Kerlinger (1980, p. 351) conceitua teste como “um procedimento sistemático em que se apresenta aos indivíduos um conjunto de estímulos construídos, chamados itens, aos quais eles respondem de uma forma ou de outra”. Ainda segundo os autores, esses testes permitem que possam ser estipuladas notas a serem dadas a atributos e características possuídas pelos indivíduos, para se estimar o quanto o indivíduo tem daquilo, e o quanto ele conhece do que está sendo testado. Já as escalas são como os testes, contudo “[...] são construídas de forma que números diferentes possam ser atribuídos a sujeitos diferentes para indicarem quantidades diferentes da propriedade ou atributo em mensuração” (KERLINGER, 1980, p. 351). O método a ser utilizado nesta pesquisa, que será de forma a questionar os respondentes sobre os atributos a serem testados, também tem denominação de *survey*, conforme Malhotra (2004).

Nesta pesquisa, as escalas tiveram que ser traduzidas para o Português, já que todas haviam sido aplicadas em inglês, e as afirmativas analisadas por especialistas bilíngues da área. Algumas tiveram que sofrer adaptações devido a especificidades do vendedor de lojas físicas de varejo. Um destaque especial neste projeto é a escala de *Performance* de Vendas. A princípio, foi cogitada a medição da *Performance* utilizando dados de vendas de cada profissional, contudo o acesso a essas informações não foi autorizado pela Empresa. Por esse motivo, foi aplicada uma escala de autodeclaração de *Performance*, adaptada de Sujana, Weitz e Kumar (1994) em pesquisa aplicada com vendedores industriais; e de Singh (2000), aplicada em colaboradores da linha de frente de varejo. As escalas originais estão como anexos ao final desta dissertação. Outro destaque foi a escala de Necessidade de Cognição. Na escala original (Cacciopo; Petty, 1984), conforme está anexado a este trabalho, havia 9 (nove) itens reversos, contudo nesta pesquisa foram invertidos e utilizados de forma não reversa.

Os itens das escalas foram aplicados aos respondentes em escalas tipo *Likert*, de 11(onze) pontos, numa extensão de 0 (zero) a 10 (dez). 0 (zero) corresponderia ao pesquisado não ter nada daquilo que foi pesquisado, e 10 (dez) ao pesquisado ter muito daquilo, aumentando, assim, a amplitude das respostas e a sensibilidade do teste, conforme sugere Kerlinger (1980). A escala de *Performance* de Vendas foi também de 0 (zero) a (10),

contudo com os respondentes tendo que responder que nota dariam a si mesmo sobre seu desempenho profissional, em diversos aspectos. A quantidade ímpar de pontos na escala foi escolhida para que fossem evitadas respostas ambíguas ou neutras.

Em relação aos procedimentos anteriores, Zambaldi, Costa e Ponchio (2014) trazem uma reflexão a respeito da necessidade de maior quantidade possível de pontos em uma escala, para que se possa, com a maior amplitude de medição, haver melhor captura da real situação do pesquisado, desvendando-se se este tem mais ou menos de um fenômeno. Falam também sobre a quantidade par ou ímpar de itens em uma escala. Quando há quantidade ímpar de itens, o respondente pode assinalar sua resposta no item central, podendo isso não dar nenhum tipo de ideia a respeito do quanto aquela pessoa possui do fenômeno.

O quadro 1 apresenta as definições conceituais e operacionais dos construtos pesquisados, e suas respectivas escalas, fontes e quantidade de itens. Ao final deste projeto, está o modelo do formulário utilizado, como apêndice.

Quadro 6 – Definições teóricas e operacionais dos construtos e suas escalas.

Construto	Definição teórica	Definição operacional	Fonte	Escala/Questionário
Sobrecarga de Informação no Vendedor	A Sobrecarga de Informação no Vendedor seria um estado causado pela tentativa de um vendedor de processar uma grande quantidade de informação, quando esta excede sua habilidade de assimilação ou processamento durante uma dada unidade de tempo (HUNTER, 2004; HUNTER; GOEBEL, 2008; GAUR; YAP; HAN, 2013).	Erros nas apresentações de vendas e sentimento de frustração causados pela Sobrecarga de Informação.	Hunter; Goebel (2008)	Escala adaptada tipo Likert com 6 variáveis afirmativas.
Atitude Policrônica	A Atitude Policrônica seria o grau com que um indivíduo aprecia fazer mais de uma atividade ao mesmo tempo, ou o quão bem ele combina essas atividades (KAUFMAN; LANE; LINDQUIST, 1991).	O quanto o indivíduo aprecia e percebe que é mais eficiente e tem maior aprovação de outros fazendo mais de uma atividade ao mesmo tempo.	Kaufman (2004)	Escala adaptada tipo Likert com 10 variáveis afirmativas
Sobrecarga de Papéis	A Sobrecarga de Papéis é um conflito que ocorre quando a grande quantidade de comportamentos demandados pelas posições ocupadas por um indivíduo na Sociedade excede seu tempo e energia disponíveis (REILLY, 1982).	Percepção de esgotamento físico e mental do indivíduo, e de não conseguir realizar suas tarefas adequadamente por causa do excesso de atividades e tarefas que tem que realizar em sua vida.	Reilly (1982)	Escala adaptada tipo Likert com 13 variáveis afirmativas
Necessidade de Cognição	Necessidade de Cognição é a tendência do indivíduo em se engajar e apreciar tentar fazer esforços cognitivos (CACCIOPPO; PETTY, 1984).	Grau de Interesse do indivíduo por situações que o façam pensar mais, ou por problemas complexos e desafiantes.	Caccioppo; Petty (1984)	Escala adaptada tipo Likert com 18 variáveis afirmativas
Performance de Vendas	A Performance de Vendas é um comportamento avaliado em termos de sua contribuição para as metas da Organização, e relacionado como um número de atividades específicas e discretas que variam entre diferentes tipos de tarefas e situações de vendas (SINGH; KOSHY, 2010)	Autodeclaração de desempenho do vendedor em termos de produtividade de vendas, cumprimento de metas e quotas e contribuição para as vendas e crescimento da loja.	Singh (2000); Sujan, Weitz e Kumar (1994)	Escala adaptada tipo Likert com 9 variáveis afirmativas
Satisfação no Trabalho	Um estado emocional, positivo ou de prazer resultante da avaliação do trabalho ou das existências proporcionadas pelo trabalho (SANTANA E CERDEIRA, 2011)	Contentamento do funcionário quanto a itens como remuneração, tratamento dado por superiores, relacionamento com colegas de trabalho, distribuição de tarefas, justiça percebida na distribuição de trabalho, oportunidades de crescimento na empresa e realização no trabalho.	Nonis; Erdem (1997),	Escala adaptada tipo Likert com 13 variáveis afirmativas.

Fonte: Elaborado pelo autor

3.5 Plano de coleta dos dados

Conforme já mencionado, o universo da pesquisa foi o setor de varejo de materiais de construção, sendo a Empresa pesquisada a maior do ramo na Região Sudeste do Brasil, com mais de 40 lojas, e com a maior central de distribuição do País².

Em relação à coleta de dados, os questionários foram organizados para serem aplicados nas lojas por intermédio de uma ferramenta online, denominada de *SurveyMonkey*³, pela qual os respondentes acessariam um link e preencheriam as respostas. Esse procedimento, contudo, não foi autorizado pela Empresa pesquisada. Por esse motivo, os questionários foram impressos como formulários e entregues aos gerentes das lojas para aplicação. Posteriormente, o pesquisador teve que inserir as respostas manualmente na mesma ferramenta para tabulação. O período de aplicação foi entre os dias 20 de Maio e 17 de Junho de 2014.

Em relação aos locais de aplicação, a pesquisa foi autorizada para ser aplicada em 5 (cinco) lojas. As lojas eram localizadas na Cidade e na região metropolitana de São Paulo. Por motivos de sigilo, as lojas estão aqui identificadas por letras como loja “A”, loja “R”, loja “L”, loja “G” e loja “M”.

Na próxima seção, haverá a apresentação de como os dados foram analisados.

3.6 Plano de análise dos dados

Conforme já mostrado, diversas variáveis foram testadas nesta pesquisa, sendo necessário, então, algum tipo de técnica de análise multivariada. Kerlinger (1980) explica as técnicas multivariadas afirmando que uma variável dependente pode não ser explicada por apenas uma variável independente, podendo ser explicada também por outras. O quanto cada variável independente participa da alteração em outra variável dependente é chamado de partição da variância, o que justifica o uso de testes em modelos multivariados. Antes da análise do modelo, alguns tratamentos foram efetuados, e estão descritos nas próximas seções.

² Informação disponível no site: <http://www.cec.com.br/institucional-nossas-lojas>. Acesso em: 25 dez. 2013, 15:20.

³ <https://pt.surveymonkey.com/>

3.6.1 Exame dos dados

Hair *et al.* (2009) sugerem que, antes do tratamento dos dados em uma análise multivariada, os dados devem ser examinados, para que atendam aos requisitos e suposições exigidas por uma análise multivariada. Os autores sugerem que, nesse processo, sejam analisados e tratados os dados faltantes (casos em quem ocorram ausências de respostas), e que sejam verificadas as suposições estatísticas (por exemplo, a verificação da normalidade). As seções a seguir tratarão de explicar o uso desses conceitos nesta pesquisa:

3.6.1.1 Análise e tratamento dos dados perdidos

Segundo Hair *et al.* (2009), dados perdidos ou valores perdidos em uma amostra é quando valores válidos não estão disponíveis para análise, seja por erros de entrada de dados ou de coleta de dados, ou por ações do próprio respondente, como no caso deste se recusar a responder a algum quesito. Nesta pesquisa, ocorreu de respondentes não responderem a algumas questões. O formulário com os questionários tinha 11 páginas. Dos 255 casos, em 6 (seis) deles ocorreu do pesquisado pular uma página inteira, com grande perda de itens. Para que se evitasse prejuízo à análise, esses casos foram eliminados, sendo assim reduzida a amostra a 249 casos. Os 6 (seis) casos eliminados corresponderam a 2,35% da amostra.

Ocorreu, também, de diversos respondentes deixarem de assinalar uma questão ou outra. Hair *et al.* (2009) sugerem que o ideal seria que as análises fossem feitas apenas com casos válidos, porém isso poderia gerar redução substancial da amostra, causando danos a sua generalidade. Também citam que em diversos tipos de análises multivariadas, que inclui o caso desta investigação, os programas de computador que processam os dados exigem que não haja dados faltantes (ausência de respostas). Em muitos casos, como o que ocorreu neste projeto, é possível que os dados faltantes sejam tratados.

Para se tratar os dados faltantes, Hair *et al.* (2009) sugerem que sejam observados alguns critérios, que seriam a identificação de padrões e relações inerentes aos dados perdidos, e a extensão dos dados perdidos. Em sua obra, os autores recomendam 4 (quatro) passos para a análise dos dados perdidos.

No **passo 1** (um), deve-se determinar o tipo de dados perdidos, verificando-se se a causa destes é ignorável, se faz parte do planejamento de pesquisa e se é conhecida ou desconhecida. Um exemplo de dados perdidos ignoráveis seria quando se sabe que os dados representam uma amostra de uma população e não a população inteira. Quando isso acontece, utilizam-se amostragens probabilísticas da população, e os erros estatísticos decorrentes da falta de dados são calculados e acomodados em técnicas estatísticas. Outros casos de dados perdidos ignoráveis seriam quando o próprio questionário exige que o respondente não responda ou pule determinadas questões ou parte do questionário. Isso acontece quando o pesquisado não se encaixa no perfil para responder algumas perguntas.

A última situação de dados perdidos ignoráveis seria no caso de dados perdidos estarem censurados, como no caso da investigação de uma causa morte, quando o paciente ainda está vivo. Os dados perdidos ignoráveis são devidamente acomodados nas técnicas de análise.

Dados que merecem uma certa atenção são aqueles não ignoráveis, vindos de processos conhecidos, como no caso da morte do respondente durante a pesquisa, ou na entrada de códigos inválidos na coleta de dados; e de processos desconhecidos, que mais frequentemente estão ligados ao respondente, como no exemplo deste se recusar a responder certas questões. Se esses casos ocorrerem por padrões aleatórios, determinados tratamentos podem ser aplicados.

No **passo 2** (dois), deve-se verificar a extensão dos dados perdidos, para saber se não seria necessário, em algumas circunstâncias, eliminar casos ou variáveis. Hair *et al.* (2009) recomendam que dados perdidos abaixo de 10% para um caso ou observação individual possam ser ignorados, a não ser que estes ocorram de forma não aleatória. Recomendam, também, que uma variável com 15% ou mais de dados perdidos é uma forte candidata à eliminação.

No **passo 3**, deve-se diagnosticar a aleatoriedade dos processos de perda de dados. Se o processo não é aleatório, o pesquisador deve analisar isso com maior atenção, porque pode estar havendo, por exemplo, concentração de não respostas em questões específicas que poderiam estar sensíveis aos respondentes, ou terem sido mal interpretadas.

O **passo 4** estaria relacionado ao método de atribuição aos dados faltantes. Para isso, Hair *et al.* (2009) recomendam que, caso os dados faltantes estejam classificados como

“completamente perdidos ao acaso”, que seria o caso dos *missing values* estarem totalmente aleatórios e com baixa extensão, ser utilizado qualquer método de atribuição, como a substituição pela média da variável, ou abordagem com regressão.

Na próxima seção, será falado sobre as suposições estatísticas para um teste multivariado.

3.6.2 Suposições da análise multivariada

Segundo Hair *et al.* (2009), antes de se fazer análises multivariadas, deve-se testar certas suposições a respeito do comportamento dos dados. Isso deve ocorrer pela complexidade das relações em análises multivariadas, costumeiramente com grande quantidade de variáveis. Quando certas suposições são violadas, isso pode causar distorções potenciais e vieses significativos nos resultados, e com a complexidade das análises e dos resultados podendo “mascarar” sinais de violação que seriam aparentes nas univariadas mais simples.

Conforme será explicado mais adiante, e que deverá ser o que vai ser aplicado nesta pesquisa, mesmo se houver a violação de algumas suposições, ainda assim poderão ser feitas as análises, desde que haja o uso de técnica apropriada e *software* específicos.

Nas seções seguintes haverá explicações a respeito da suposição estatísticas que foram verificadas.

3.6.2.1 Análise de normalidade

A suposição estatística a ser verificada será a da normalidade. De acordo com Dancey e Reidy (2006), a normalidade refere-se a como os dados estão distribuídos, e tem a ver com o comportamento de diversos dados a respeito de populações, como peso, altura, ansiedade, dentre outros. Numa distribuição normal, há uma concentração daquela característica da população em torno de certos parâmetros, com a frequência disso diminuindo para mais ou para menos de acordo com o aumento ou diminuição dos escores. Em uma população normal, na representação de sua curva em um gráfico, aquela deve ser:

- Simétrica em torno da média;
- As caudas devem encontrar o eixo x no infinito;
- A população deve ter a forma de sino.

A normalidade pode ser verificada visualmente em um histograma de frequência, contudo testes específicos podem trazer índices mais precisos a respeito da distribuição. Nesta dissertação, conforme está descrito no capítulo de resultados, foi utilizado o teste Kolmogorov-Smirnov, através do *Software* SPSS v. 15.0.

De acordo Hair *et al.* (2009), uma curva normal é verificada por:

- Sua assimetria, que estaria ligada ao equilíbrio da distribuição, podendo estar mais deslocada para a direita ou para a esquerda
- Por sua curtose, que teria a ver com o achatamento ou elevação da curva.

Hair *et al.* (2009) também afirmam que pode se verificar se há normalidade univariada (em uma variável), ou multivariada, sendo esta última mais difícil de se testar. Se ocorrer normalidade em multivariadas, isso indicaria uma normalidade nas variáveis individualmente, porém o contrário pode não ser verdadeiro.

A seção a seguir falará sobre a análise fatorial confirmatória.

3.6.3 Análise fatorial confirmatória - AFC

A análise confirmatória permite testar quão bem as variáveis mensuradas representam um determinado construto (HAIR, 2009). A análise fatorial confirmatória é baseada na teoria a respeito dos fenômenos observados, ou seja, o pesquisador irá determinar os itens das variáveis de acordo com a teoria *a priori* estabelecida, para testar sua validade na realidade prática. Assim, com o uso dessa técnica, a teoria poderá ser confirmada ou rejeitada.

Para Zambaldi, Costa e Ponchio (2014), a análise fatorial confirmatória tem a ver com a purificação dos itens. Um construto, chamado de variável latente, é um fenômeno que não pode ser visto ou medido diretamente. Por isso, necessita de itens, que seriam as variáveis indicadoras, que seriam reflexivas desse construto. A análise fatorial confirmatória verifica se

os itens realmente refletem aquele fenômeno, e se eles estão consistentes entre si. Essa também é a visão de Malhotra, Lopes e Veiga (2014).

Na próxima seção, haverá detalhamento de como serão verificados os resultados do modelo. A seção iniciará com uma explanação a respeito da Modelagem de Equações Estrutural.

3.6.4 Modelagem de Equações Estruturais (MEE)

Segundo Hair *et al.* (2009), diversas técnicas utilizadas em análises multivariadas, como a regressão múltipla, a análise fatorial, a análise multivariada da variância e a análise discriminante, servem como ferramentas poderosas para soluções administrativas e teóricas, porém com todas compartilhando uma limitação em comum: o exame de apenas uma relação de cada vez. A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) tem como diferencial permitir que diversas relações possam ser testadas de uma só vez, com variáveis podendo ser dependentes, chamadas de endógenas, e independentes, chamadas de exógenas, no mesmo modelo.

Já segundo Malhotra, Lopes e Veiga (2014, p. 28), a Modelagem de Equações Estruturais serve principalmente como uma técnica confirmatória de análise e serve para “estimar uma série de relações de dependência entre um conjunto de conceitos ou construtos representados por múltiplas variáveis medidas e incorporadas a um modelo integrado”.

Na Modelagem de Equações Estruturais, diversas variáveis, chamadas de indicadoras, formam os construtos da relação. Os construtos são as variáveis latentes, que não podem ser medidos diretamente (HAIR *et al.*, 2009). Nesta pesquisa, por exemplo, o construto Sobrecarga de Informação seria a variável latente, formado por seis variáveis indicadoras, que são as afirmativas a serem respondidas pelos respondentes, com nelas contendo os efeitos da Sobrecarga de Informação, como no exemplo do excesso de informação vinda dos produtos ou das técnicas de vendas que geram erros nas apresentações de vendas.

A Modelagem de Equações Estruturais é um amplo grupo de técnicas estatísticas que visa representar as relações entre diversas variáveis. Dessa forma, essa técnica permite que se observe os padrões de relações entre variáveis por meio de uma série de equações de forma similar a um conjunto de equações de regressão, observando-se, assim, as relações existentes em torno de um construto e demais variáveis. Uma grande vantagem da Modelagem de

Equações Estruturais é que nela se utiliza variáveis manifestas, não observáveis diretamente, para representar um determinado construto e, ao mesmo tempo, permitir que nele se diminua o erro de estimação do construto (HAIR *et al.*, 2009).

Em relação ao erro em uma MEE, o pesquisador deve estar ciente do erro de mensuração que pode ocorrer por conta da dificuldade de compreensão por parte do respondente sobre o que lhe foi perguntado, ou até mesmo por conta do próprio conceito de se utilizar diversos itens para mensurar uma variável. Esse erro, em uma Modelagem de Equações Estruturais, é incorporado ao modelo testado, no qual serão estabelecidas as relações entre as variáveis teoricamente estabelecidas, podendo a confiabilidade do modelo ser testada (HAIR *et al.*, 2009).

Hair *et al.* (2010) também afirmam que a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) é composta por modelos de mensuração (representados por variáveis medidas que se unem para representar constructos), e pelo modelo estrutural (que mostra como os construtos são associados entre si). Ela seria uma extensão de técnicas como a Análise de Regressão Múltipla e a Análise Fatorial. Apesar de ser uma extensão, ela teria peculiaridades em relação às outras técnicas, como no exemplo dela ter que “[...] sofrer medidas de ajuste que reflitam o modelo em geral, e não uma relação em particular” (HAIR *et al.*, 2009, p. 548).

O Diagrama de Caminhos seria a demonstração da forma visual de um Modelo de Equação Estrutural, com setas indicando os caminhos de correlação e covariância (HAIR *et al.*, 2009). Nesta pesquisa, conforme já demonstrado no modelo teórico (Figura 1), os caminhos demonstrados estão nas relações entre Atitude Policrônica e a Sobrecarga de Informação nos Vendedores, e nas demais relações, tanto nas que ocorrem de forma direta, quanto nas indiretas.

A Modelagem de Equações Estruturais por si só não pode determinar causalidade, por não haver manipulação experimental de variáveis, e sim testes de variáveis indicadoras de construtos exógenos e endógenos, contudo inferências causais podem acontecer em uma MEE. Para haver inferências causais, deve haver forte suporte teórico para formação das relações. A inferência causal também pode vir de outras evidências derivadas do modelo que seriam a covariação sistemática nas relações, a sequência temporal de eventos com dados longitudinais e a covariação legítima (HAIR *et al.*, 2009).

Hair *et al.* (2009) sugerem 6 estágios para uma Modelagem de Equações Estruturais, que seriam:

1. A definição dos construtos individuais;
2. O desenvolvimento do modelo de mensuração geral, quando serão especificados os diagramas de caminho para mensuração;
3. O planejamento do estudo para produção de resultados empíricos. Nesse estágio estão envolvidos os tipos de dados analisados, se são covariâncias ou correlações; o tratamento de dados perdidos; o tamanho amostral; a estrutura do modelo; as técnicas de estimação e o programa computacional utilizado (exemplo LISREL ou PLS).
4. A avaliação da validade do modelo de medida, que envolve os ajustes do modelo.
5. A especificação do modelo estrutural.
6. A avaliação da validade do modelo estrutural.

Na próxima seção, haverá explanação sobre o método utilizado nesta pesquisa.

3.6.5 Utilização do método de Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Square*, PLS), outras medidas de validade e demais índices de ajuste

Para a Modelagem de Equações Estruturais, foi utilizado, nesta investigação, o método de Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Square*, PLS), com base em matriz de correlação, devido ao fato da possibilidade de não haver distribuição normal nos dados (CHIN, 1998). Para os testes, foi utilizado o *software* SmartPLS2.0M3 (RINGLE; WENDE, 2010; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Os critérios para aceitação do Modelo foram o da Análise de Validade Convergente, que tem a ver com o fato dos itens de um construto convergirem para uma medida comum, com critérios de cargas fatoriais acima de 0.7, e o da Variância Média Extraída (AVE), com valores acima de 0.5 (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014; HAIR *et al.*, 2014).

Mesmo não havendo uma diferença mínima especificada, foi identificada a Validade Discriminante, que é aquela que diferencia um construto do outro, evitando-se que algumas variáveis indicadoras pudessem ter medidas em dois ou mais construtos diferentes

(ZAMBALDI; COSTA; PONCHIO, 2014), tendo como critério o fato da raiz quadrada da AVE (Variância Média Extraída – *Average Variance Extracted*) de um construto ser superior a qualquer correlação de outros, conforme recomendações de Chin (1998). A Validade Discriminante também foi analisada por meio da correlação dos itens, com esta devendo ser maior em suas dimensões do que com sua correlação com outros construtos (*crossloadings*).

Para o ajuste do modelo, foi considerado o Índice de Adequação do Modelo - GoF (*Goodness of Fit*), obtido por meio da média geométrica entre o R^2 médio (adequação do modelo estrutural) e a AVE média. Em ciências sociais, esse indicador é considerado adequado, sendo seu índice devendo estar acima de 0,36 (TENENHAUS *et al.*, 2005, WETZELS, M.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; OPPEN, 2009).

Também foi observado o f^2 das variáveis endógenas. Nesse caso, Cohen (1988) considera como satisfatórios valores acima de 0,02. A consistência interna das escalas foi avaliada por meio da Confiabilidade Composta e *Alpha* de Cronbach, que é uma medida de consistência interna do construto (ZAMBALDI; COSTA; PONCHIO, 2014). Índices acima de 0,7 são considerados aceitáveis, de acordo com que sugerem Hair *et al.* (2014).

Foram observados, também, os indicadores de Stone-Geisser para validade preditiva (Q^2), e indicador de Cohen (f^2) que observa o tamanho do efeito do construto no modelo (HAIR *et al.*, 2014). Nesta situação, o Q^2 deve ser maior que zero, e o f^2 deve possuir como parâmetros 0,02, 0,15 e 0,35 para indicadores de baixo, médio e alto efeitos.

Para o teste das hipóteses foi realizado o teste *bootstrapping*, ou reamostragem. Foi considerada confirmada a hipótese que obteve *t-value* significativa a um nível de até 10% após o procedimento de *bootstrapping*, de acordo com o que recomenda Hair *et al.* (2014), além da análise dos coeficientes de caminho (Γ) com base na teoria a respeito dos fenômenos observados para se analisar o sentido e a força da relação entre as variáveis.

No próximo capítulo, serão expostos os resultados da pesquisa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção, serão demonstrados os resultados da pesquisa. Serão demonstrados a preparação do banco dos dados, o perfil da amostra, as frequências das respostas, o tratamento dos casos perdidos, os testes de normalidade e a análise do modelo estrutural.

4.1 Preparação do banco de dados

Nesta seção, será apresentado como os dados foram preparados. Iniciaremos falando sobre a entrega dos formulários.

Em relação à quantidade de formulários, estes foram entregues conforme a solicitação dos gerentes das lojas, levando em consideração a quantidade de vendedores existente nos quadros, contudo nem todos os questionários foram devolvidos preenchidos. A relação dos questionários entregues e devolvidos por loja e no total está na tabela 1:

Tabela 1 – Questionários entregues e devolvidos por loja e no total

Loja	Questionários entregues	Questionários devolvidos preenchidos	
A	75	67	89,33%
R	40	21	52,5%
L	50	49	98%
G	60	60	100%
M	70	58	82,86%
Total	295	255	86,44%

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a tabela 1, de 295 questionários entregues, 255 (86,44% do total) foram devolvidos respondidos. Todas as respostas foram computadas na mesma ferramenta *online* citada anteriormente (*SurveyMonkey*) para tabulação dos dados após a devolução. Dos 255 questionários respondidos, 249 foram aproveitados conforme critérios demonstrados na seção de análise de dados perdidos (*missing values*), e na tabela 6. Na próxima seção, será detalhado o perfil da mostra.

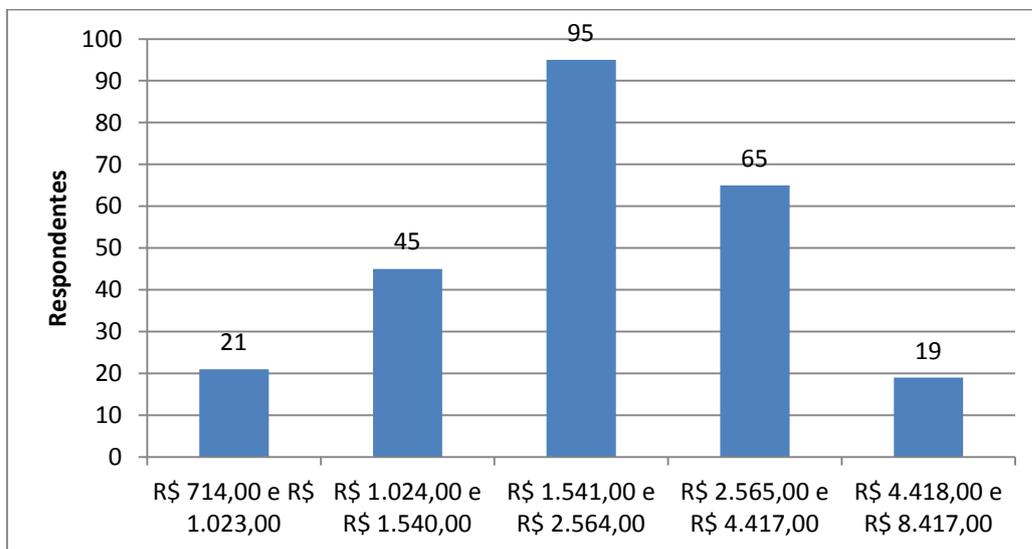
4.2 Perfil da amostra

Em relação às características da amostra, todos os respondentes tinham como profissão “vendedor de lojas de varejo de materiais de construção”. Foram feitas perguntas aos respondentes relacionadas à renda familiar, à idade e ao nível de escolaridade.

Conforme está descrito no gráfico 1 e na tabela 2, no total da amostra, 8,43% tinham renda familiar entre R\$ 714,00 e R\$ 1.023,00. 18,07% entre R\$ 1.024,00 e R\$ 1.540,00. 38,15% entre R\$ 1.541 e R\$ 2.564,00. 26,10% entre R\$ 2.565,00 e R\$ 4.417,00 e 7,16% entre R\$ 4.418 e R\$ 8.417,00. 1,61% não responderam.

As frequências relacionadas à renda demonstram que a grande concentração de renda dos vendedores estaria em até R\$ 2.564,00, demonstrando, nesse tipo de ramo, uma predominância de profissionais de classe social até C2, conforme classificação da ABEP (2014).

Gráfico 1 – Renda dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 – Renda familiar dos respondentes

Loja	Entre R\$714,00 e R\$1.023,00	Entre R\$1.024,00 e R\$1.540,00	Entre R\$1.541,00 e R\$2.564,00	Entre R\$ 2.565,00 e R\$ 4.417,00	Entre R\$ 4.418,00 e R\$ 8.417,00	Não responderam	Total
A	5 (7,81%)*	7 (10,94%)*	19 (29,69%)*	23 (35,94%)*	10 (15,62%)*	0 (0%)*	64
R	3 (15%)*	9 (45%)*	2 (10%)*	3 (15%)*	1 (5%)*	2 (10%)*	20
L	0 (0%)*	2 (4,08%)*	39 (79,59%)*	7 (14,29%)*	0 (0%)*	1 (2,04%)*	49
G	6 (10,17%)*	3 (5,08%)*	15 (25,42%)*	28 (47,46%)*	7 (11,86%)*	0 (0%)*	59
M	7 (12,28%)*	24 (42,11%)*	20 (35,09%)*	4 (7,02%)*	1 (1,75%)*	1 (1,75%)*	57
Totais	21 (8,43%)	45 (18,07%)	95 (38,15%)	65 (26,10%)	19 (7,63%)	4 (1,61%)	249

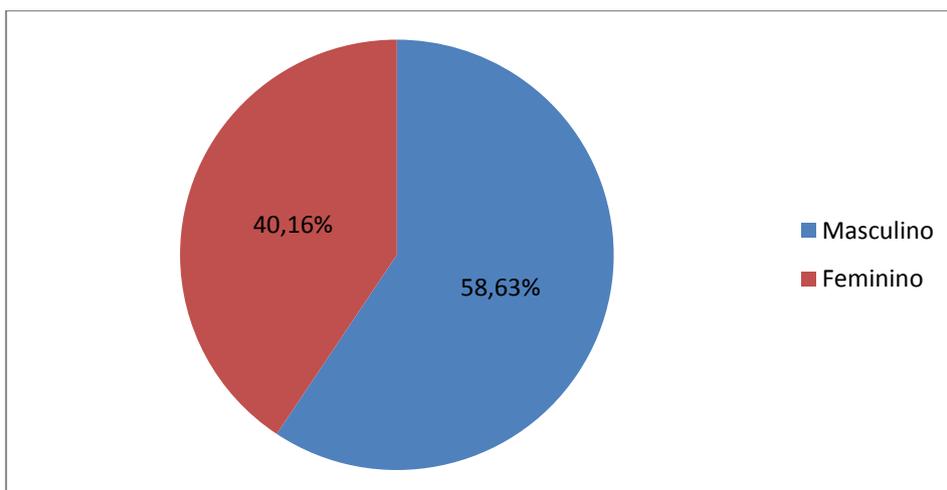
Fonte: Dados da pesquisa

* Proporção específica da loja correspondente.

Em relação ao sexo (gênero), 40,16% eram do sexo feminino, e 58,63% eram do sexo masculino. 1,20% não responderam.

A amostra demonstra um equilíbrio entre homens e mulheres atuando nesse tipo de função, porém com uma concentração maior no gênero masculino. Mostra uma participação feminina considerável, contudo pequena em relação a outros ramos comerciais.

Gráfico 2 – Sexo dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 3 – Sexo (gênero) dos respondentes

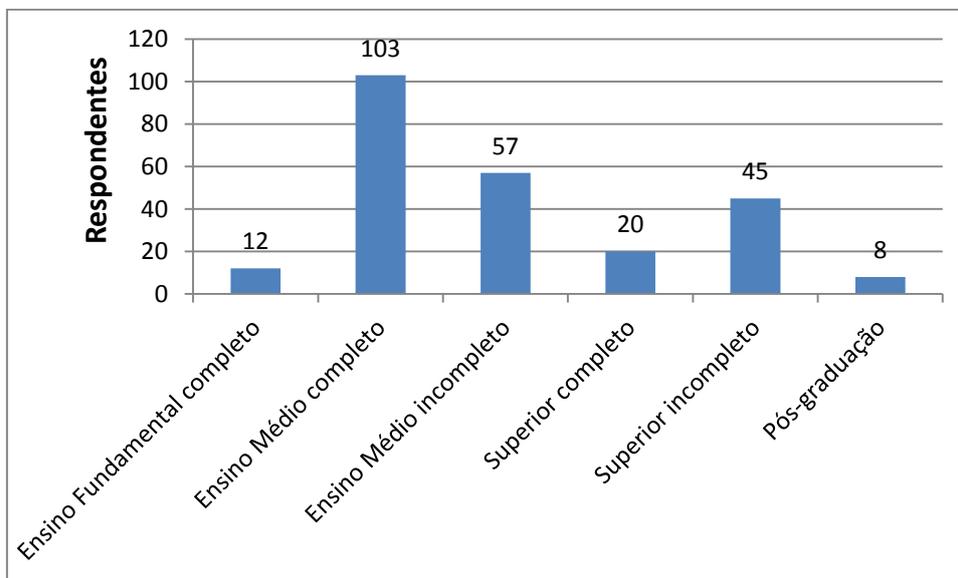
Loja	Feminino	Masculino	Não respondeu	Total dos respondentes
A	24 (37,5%)*	40 (62,5%)*	0 (0%)*	64
R	10 (50%)*	10 (50%)*	0 (0%)*	20
L	19 (38,76%)*	28 (57,14%)	2 (4,08%)*	49
G	22 (37,29%)*	36 (61,02%)*	1 (1,69%)*	59
M	25 (43,86%)*	32 (56,14%)*	0 (0%)*	57
Totais	100 (40,16%)	146 (58,63%)	3 (1,20%)	249

Fonte: Dados da pesquisa

* Proporção específica da loja correspondente.

Em relação ao nível de escolaridade, 4,82% tinham ensino fundamental completo, 41,37% Ensino Médio Completo, 22,89% Ensino Médio Incompleto, 8,03% Superior Completo, 18,07% Ensino Superior Incompleto e 3,21% Pós- Graduação. 1,61% não responderam.

Gráfico 3 – Escolaridade dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 4 – Escolaridade dos respondentes

Loja	Ensino Fundamental completo	Ensino Médio completo	Ensino Médio incompleto	Superior completo	Superior incompleto	Pós-graduação	Não respondeu	Total
A	6	28	7	5	16	1	1	64
R	2	6	7	2	2	1	0	20
L	2	31	1	3	9	0	3	49
G	0	35	2	6	15	1	0	59
M	2	3	40	4	3	5	0	57
Totais	12 (4,82%)	103 (41,37%)	57 (22,89%)	20 (8,03%)	45 (18,07%)	8 (3,21%)	4 (1,61%)	249

Fonte: Dados da pesquisa

Uma observação pode ser feita na pesquisa na relação renda/nível de escolaridade. A grande maioria dos profissionais tem baixa escolaridade, e com pequena concentração de profissionais com ensino superior. De forma concorrente, pode-se observar também uma concentração de renda familiar menor. Isso poderia estar demonstrando uma característica do ramo. Pelos gráficos demonstrados, pode-se comparar os dois itens pesquisados, podendo-se verificar tal relação:

Em relação à idade dos respondentes, 186 responderam esse quesito. A média de idade daqueles que reponderam foi de 35,14, com Desvio Padrão 8,53, com a amplitude variando entre 20 e 67 anos.

Os dados mostram que os respondentes demonstraram ter idade mais avançada, inclusive com a frequência mais alta em 67 anos. Isso pode ser um sinal de valorização de experiência maior dos funcionários pelas empresas do setor, talvez pela necessidade de conhecimento acumulado dos milhares de itens vendidos, ou por outros fatores relacionados à gestão.

Tabela 5 – Idade dos Respondentes

Loja	Não responderam	Casos utilizados	Média	Mediana	Desvio Padrão	Idade Mínima	Idade Máxima
A	8	56	37,23	36	8,171	23	57
R	3	18	37,39	39	7,92	20	67
L	4	46	33,46	33	7,92	21	51
G	44	15	33,13	35	8,52	20	48
M	4	54	34,20	33	6,79	23	50
Da amostra inteira	63	186	35,14	35	8,52	20	67

Fonte: Dados da pesquisa

A seção seguinte trará detalhamento de como foi feita a análise dos dados perdidos (*missing values*).

4.3 Análise e tratamento dos dados perdidos (*missing values*)

Conforme já citado anteriormente, os questionários nesta pesquisa foram entregues na forma impressa e aplicados pelos gerentes das lojas. Isso diminuiu o controle do pesquisador sobre a aplicação. Por esse motivo, ocorreu, em alguns casos, do pesquisado não responder a alguma(s) questão (s). O questionário era composto por 11 páginas e ocorreu, em alguns casos, do respondente pular uma página inteira, fazendo com que uma quantidade considerável de variáveis relacionadas a um constructo ficasse sem resposta. Os casos com essa situação foram 6 (seis), representando 2,35% da amostra, conforme está demonstrado no quadro abaixo. Por não serem casos específicos que viessem a trazer vieses às análises ou redução significativa da amostra, estes foram eliminados, reduzindo a amostra a 249 casos. Essa ação é sugerida por Hair *et al.* (2009). A tabela 6 mostra os questionários aproveitados e excluídos por loja e no total:

Tabela 6 – Quantidade de questionários aproveitados e excluídos para análise

Loja	Questionários respondidos	Questionários excluídos	Questionários aproveitados
A	67	3 (4,48%)*	64 (95,52%)*
R	21	1 (4,76%)*	20 (95,24%)*
L	49	0 (0%)*	49 (100%)
G	60	1 (1,67%)*	59 (98,33%)*
M	58	1(1,72%)*	57 (98,28%)*
Total	255	6 (2,35%)	249 (97,65%)

Fonte: Dados da pesquisa

* Proporção específica da loja correspondente.

Os demais casos perdidos ocorreram em situações em que o respondente deixou de responder alguma questão ou outra. Isso pode ter acontecido por desatenção do respondente, considerando o fato de não ter havido um padrão específico de dados faltantes. Por os dados perdidos terem sido de baixa extensão, e não ter ocorrido um padrão específico, estes foram substituídos pela média da variável, conforme sugerem Hair *et al.* (2009). A tabela 7 demonstra a relação da porcentagem e da quantidade de dados perdidos por variável:

Tabela 7 – Porção de dados perdidos por variável

Variável	Casos perdidos	Porcentagem de casos da variável em relação ao total de casos aproveitados (249)	Variável	Casos perdidos	Porcentagem de casos da variável em relação ao total de casos aproveitados (249)
SIO_1	0	0.00%	NFC_7	0	0.00%
SIO_2	1	0.40%	NFC_8	4	1.61%
SIO_3	3	1.20%	NFC_9	6	2.41%
SIO_4	7	2.81%	NFC_10	3	1.20%
SIO_5	3	1.20%	NFC_11	1	0.40%
SIO_6	0	0.00%	NFC_12	3	1.20%
PA_1	1	0.40%	NFC_13	1	0.40%
PA_2	2	0.80%	NFC_14.	10	4.02%
PA_3	7	2.81%	NFC_15	0	0.00%
PA_4	1	0.40%	NFC_16	1	0.40%
PA_5	0	0.00%	NFC_17	1	0.40%
PA_6	4	1.61%	NFC_18	0	0.00%
PA_7	0	0.00%	JS_1	1	0.40%
PA_8	3	1.20%	JS_2	3	1.20%
PA_9	2	0.80%	JS_3	0	0.00%

PA_10	1	0.40%	JS_4	5	2.01%
RO_1	0	0.00%	JS_5	3	1.20%
RO_2	1	0.40%	JS_6	2	0.80%
RO_3	0	0.00%	JS_7	1	0.40%
RO_4	4	1.61%	JS_8	1	0.40%
RO_5	4	1.61%	JS_9	5	2.01%
RO_6	0	0.00%	JS_10	5	2.01%
RO_7	2	0.80%	JS_11	0	0.00%
RO_8	2	0.80%	JS_12	1	0.40%
RO_9	4	1.61%	JS_13	2	0.80%
RO_10	1	0.40%	JS_14	0	0.00%
RO_11	0	0.00%	SP_1	0	0.00%
RO_12	0	0.00%	SP_2	1	0.40%
RO_13	0	0.00%	SP_3	0	0.00%
NFC_1	1	0.40%	SP_4	1	0.40%
NFC_2	0	0.00%	SP_5	1	0.40%
NFC_3	0	0.00%	SP_6	0	0.00%
NFC_4	3	1.20%	SP_7	0	0.00%
NFC_5	0	0.00%	SP_8	2	0.80%
NFC_6	0	0.00%	SP_9	0	0.00%

Fonte: Dados da pesquisa

4.4 Verificação da normalidade

Conforme demonstrado na tabela 8, as variáveis pesquisadas não são normais, com todas elas com significância abaixo de 5%, com exceção do item PA_4 (significância a 0,06527)l. A não normalidade é uma justificativa para o uso do Método dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS), conforme sugerem Ringle, Silva e Bido (2014).

Tabela 8 – Distribuição de normalidade dos dados

Variáveis	SIO_1	SIO_2	SIO_3	SIO_4	SIO_5	SIO_6	PA_1	PA_2	PA_3	PA_4
Média	3,4498	3,5261	3,2530	3,0843	3,0964	3,3775	4,6908	4,7349	4,3293	4,5462
Desvio Padrão	2,8734	2,7357	2,6919	2,6694	2,6195	2,7537	2,9232	2,8894	2,7349	2,8168
Kolmogorov-Smirnov Z	2,5957	2,5160	2,7805	2,7157	2,6788	2,3894	1,5535	1,4322	1,4184	1,3081
Asymp. Sig. (2-tailed)	<0,0001	<0,0001	<0,0001	<0,0001	<0,0001	<0,0001	0,0160	0,0331	0,0358	0,0653

Variáveis	PA_5	PA_6	PA_7	PA_8	PA_9	PA_10	RO_1	RO_2	RO_3	RO_4
Média	4,9398	4,1647	4,9157	4,1285	4,3494	4,8514	3,0924	4,0201	3,9438	4,3494

Desvio Padrão	2,9403	2,7608	2,9136	2,7678	3,0298	2,9727	2,6752	2,8659	2,8321	2,9420
Kolmogorov-Smirnov Z	1,6841	1,5268	1,4527	1,6468	2,0569	1,5815	2,6585	1,9423	1,7632	1,6009
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,0069	0,0189	0,0294	0,0088	<0,0001	0,0135	0,0000	0,0011	0,0040	0,0119

Variáveis	RO_5	RO_6	RO_7	RO_8	RO_9	RO_10	RO_11	RO_12	RO_13	NFC_1
Média	3,9759	4,4900	3,8635	4,6667	4,8072	4,2731	3,4779	3,6948	3,6586	5,3775
Desvio Padrão	2,6880	3,1123	2,9712	3,1822	3,1932	2,9371	2,7854	2,7363	3,0121	2,9061
Kolmogorov-Smirnov Z	1,7493	1,9171	2,1718	1,7093	1,6967	1,6473	2,1849	2,3178	2,4089	1,5341
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,0044	0,0013	0,0002	0,0058	0,0063	0,0088	>0,001	>0,001	>0,001	0,0181

Variáveis	NFC_2	NFC_3	NFC_4	NFC_5	NFC_6	NFC_7	NFC_8	NFC_9	NFC_10	NFC_11
Média	5,3173	5,2088	6,1044	5,8474	5,1807	5,2410	4,9277	5,3855	5,3454	5,6827
Desvio Padrão	2,8369	2,9383	2,6891	2,7210	2,8148	2,9523	2,9298	2,9492	2,8158	2,9648
Kolmogorov-Smirnov Z	1,5472	1,8027	1,7829	1,4612	2,2260	1,5464	1,6446	1,2959	1,6258	1,7054
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,0167	0,0030	0,0035	0,0280	0,0001	0,0168	0,0090	0,0696	0,0101	0,0060

Variáveis	NFC_12	NFC_13	NFC_14	NFC_15	NFC_16	NFC_17	NFC_18	JS_1	JS_2	JS_3
Média	5,9639	4,9759	6,4056	5,6667	5,6104	6,0602	6,0321	6,2450	6,8112	6,8153
Desvio Padrão	2,7742	2,9484	2,7519	2,8065	2,7848	2,6198	2,7118	2,4495	2,0440	2,2193
Kolmogorov-Smirnov Z	1,8606	1,5018	2,0906	1,5381	1,6058	1,7354	1,6305	1,4591	2,0390	2,2886
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,0020	0,0220	0,0003	0,0176	0,0115	0,0048	0,0098	0,0283	0,0005	0,0001

Variáveis	JS_4	JS_5	JS_6	JS_7	JS_8	JS_9	JS_10	JS_11	JS_12	JS_13
Média	7,0120	6,7831	7,0201	6,1606	6,6305	6,7028	6,8755	6,7631	7,0643	6,2610
Desvio Padrão	2,2333	2,2363	2,1950	2,4672	2,2125	2,4280	2,2905	2,3132	2,0974	2,3210
Kolmogorov-Smirnov Z	2,0945	2,1546	2,3712	1,8526	2,1722	1,8143	1,8312	1,9767	2,1795	1,8155
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,0003	0,0002	0,0000	0,0021	0,0002	0,0028	0,0024	0,0008	0,0002	0,0027

Variáveis	JS_14	SP_1	SP_2	SP_3	SP_4	SP_5	SP_6	SP_7	SP_8	SP_9
Média	6,1526	7,3574	7,3213	7,3534	7,4618	7,4538	7,5582	7,5462	7,4859	7,5622
Desvio Padrão	2,5780	2,0292	1,9596	1,8653	1,9238	1,8662	1,8463	1,8597	1,8252	1,9544
Kolmogorov-Smirnov Z	1,8709	2,4140	3,1832	2,9314	3,3542	3,1156	2,5260	3,2004	2,7321	3,0777
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,002	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

Fonte: Dados da Pesquisa – SPSS 15.0

4.5 Análise descritiva das frequências das respostas

Nesta seção, haverá a descrição das afirmativas solicitadas aos respondentes nos questionários, das frequências de respostas dos itens das escalas, e das respectivas médias e desvios padrões das variáveis. O relatório das frequências foi gerado e adaptado da ferramenta online SurveyMonkey (www.surveymonkey.com). Na descrição das afirmativas, estão as siglas para os construtos utilizados na análise, considerando o construto na sua forma original, em inglês. Estão fora de ordem, pois o questionário impresso randomizou as respostas. Já as afirmativas estão na ordem original das escalas. A descrição das respostas contempla todos os 255 casos pesquisados.

4.5.1 Afirmativas, médias e desvios padrões do construto Sobrecarga de Informação nos Vendedores.

O primeiro conjunto de afirmativas descritos nessa seção é o relacionado ao construto Sobrecarga de Informação nos Vendedores, que se preocupa com o estado vivido pelo vendedor na presença de excesso de informação, tendo como efeito o aumento de erros nas apresentações de vendas e frustração. As questões afirmativas na tabela 9 preocupam-se em verificar, no profissional, esses efeitos:

Tabela 9 – Afirmativas da Sobrecarga de Informação nos Vendedores (*Salespersons' Information Overload –SIO*)

Variáveis	Afirmativas
SIO_1	Eu certamente me sinto frustrado durante uma venda por causa do volume de informação que eu tenho que apresentar.
SIO_6	A quantidade de informação sobre os produtos que eu tenho que saber para vender de forma efetiva faz eu me sentir sobrecarregado.
SIO_3	O volume de informação de vendas com que eu tenho que lidar é frustrante.
SIO_2	O amontoado de informação a respeito de técnicas de vendas que eu tenho que saber faz eu cometer erros nas apresentações de vendas.
SIO_5	Eu tenho apresentado o produto errado para o cliente errado porque a quantidade de informação sobre produtos que eu lido é muito grande.
SIO_4	A quantidade de informação que eu tenho que saber a respeito de técnicas de vendas faz com que eu apresente o produto errado para o cliente errado.

Fonte: Dados da pesquisa

Nas frequências de respostas do construto Sobrecarga de Informação nos Vendedores, os dados da pesquisa mostram uma maior frequência de respostas entre 0 e 3, sendo, nesse intervalo, a maior concentração de respostas próximas ou acima de 20%, com todas as variáveis tendo sua frequência maior no ponto 0 (zero) da escala, conforme tabela abaixo. Isso poderia ser um indicativo de baixa sobrecarga de informação por parte dos vendedores. A média total do construto Sobrecarga de Informação nos Vendedores foi de 3,31, com desvio padrão de 2,74, indicando um coeficiente de variação de 0,83, ou seja, uma dispersão de aproximadamente 82% em torno da média.

Analisando-se a frequência da Sobrecarga de informação, pode-se inferir que o vendedor pesquisado tem baixa sobrecarga de informação. Isso é de se estranhar devido ao fato da grande quantidade de itens que existem disponíveis pra venda no varejo pesquisado. A grande dúvida é se nesse tipo de ramo, apesar do grande volume de produtos, talvez não fosse exigido desse vendedor grande quantidade de informações a ser passada, havendo aí vendas realizadas com informações mais superficiais. Outra reflexão é se esse vendedor necessita conhecer muito sobre os produtos, e se são produtos que se vendem por si só, com o vendedor servindo mais como um “tirador de pedidos”.

A tabela 10 demonstra as frequências, medias e desvios padrões das respostas do construto Sobrecarga de Informação nos Vendedores:

Tabela 10 – Frequências de respostas, médias e desvios padrões da Sobrecarga de Informação em Vendedores

Respostas	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		Média da Variável	Desvio Padrão
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%																
SIO_1	62	24.4	30	11.8	16	6.3	27	10.6	20	7.9	23	9.1	22	8.7	34	13.4	13	5.1	6	2.36	1	0.39	3,45	2,87
SIO_2	43	17.0	41	16.2	19	7.5	21	8.3	36	14.2	25	9.9	23	9.1	22	8.7	16	6.3	4	1.58	3	1.19	3,55	2,73
SIO_3	49	19.5	47	18.7	22	8.8	17	6.8	25	10.0	30	12.0	25	10.0	18	7.2	12	4.8	3	1.20	3	1.20	3,27	2,72
SIO_4	57	23.1	42	17.0	23	9.3	20	8.1	20	8.1	33	13.4	17	6.9	21	8.5	6	2.4	5	2.02	3	1.21	3,10	2,72
SIO_5	49	19.5	48	19.1	28	11.2	22	8.8	21	8.4	25	10.0	29	11.6	13	5.2	10	4.0	4	1.59	2	0.80	3,11	2,64
SIO_6	53	20.9	35	13.8	26	10.2	19	7.5	25	9.8	34	13.4	23	9.1	20	7.9	7	2.8	10	3.94	2	0.79	3,38	2,76

Fonte: Dados da pesquisa

4.5.2 Afirmativas, médias e desvios padrões dos antecedentes à Sobrecarga de Informação nos Vendedores.

Nesta seção, estão apresentadas as afirmativas, as frequências, as médias e os desvios padrões relacionados às variáveis testadas nesta pesquisa como antecedentes à Sobrecarga de Informação nos Vendedores.

A primeira delas é a Atitude Policrônica, que se refere a quanto um indivíduo gosta de fazer duas ou mais coisas ao mesmo tempo. A tabela 11 mostra as afirmativas utilizadas para medir este construto:

Tabela 11 – Afirmativas da Atitude Policrônica (*Polichronic Attitude* – PA)

Variáveis	Afirmativas
PA_2	Eu gosto de lidar com duas ou mais atividades ao mesmo tempo.
PA_6	As pessoas devem tentar fazer mais atividades ao mesmo tempo.
PA_4	Eu me sinto confortável fazendo duas ou mais atividades ao mesmo tempo.
PA_5	Eu normalmente tento fazer duas ou mais atividades ao mesmo tempo.
PA_7	Eu normalmente faço duas ou mais atividades ao mesmo tempo.
PA_1	Eu me sinto bem fazendo duas ou mais coisas ao mesmo tempo.
PA_10	Eu me sinto energizado quando faço duas ou mais coisas ao mesmo tempo.
PA_8	Eu sou mais eficiente quando faço duas ou mais coisas ao mesmo tempo.
PA_3	Eu sou mais efetivo quando faço duas ou mais coisas ao mesmo tempo.
PA_9	Eu sinto que as pessoas ao meu redor me aprovam mais quando eu faço duas ou mais coisas ao mesmo tempo, do que quando faço apenas uma.

Fonte: Dados da pesquisa

A frequência das respostas da Atitude Policrônica também não se mostraram altamente concentradas em respostas altas, conforme indica a tabela 11, contudo com uma distribuição mais uniforme do que a do construto anterior. A média total do Construto Atitude Policrônica foi 4,56, com desvio padrão de 2,89, e um coeficiente de variação de 0,63, ou seja, com uma dispersão de dados em torno da média de aproximadamente 63%.

Com uma análise apenas dos itens de média, poderia se inferir que os trabalhadores pesquisados não teriam alta atitude policrônica, contudo, conforme será demonstrado mais adiante, com respostas mais altas em Satisfação no Trabalho. Se não levarmos em conta os vieses da pesquisa, conforme será melhor detalhado à frente, poderíamos inferir que menor atitude policrônica indicaria maior satisfação no trabalho, o que viria de encontro a teoria, que afirma o contrário para os trabalhadores da linha de frente no varejo (ARNDT; ARNOLD; LANDRY, 2006).

A tabela 12 demonstra as frequências, médias e desvios padrões das respostas sobre Atitude Policrônica:

Tabela 12 – Frequências de respostas, médias e desvios padrões da Atitude Policrônica

Respostas	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		Média da Variável	Desvio Padrão
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%														
PA_1	21	8.3	29	11.5	21	8.3	25	9.9	22	8.7	36	14.2	23	9.1	23	9.1	20	7.9	26	10.3	7	2.8	4,65	2,92
PA_2	26	10.3	17	6.7	21	8.3	27	10.7	22	8.7	33	13.1	31	12.3	23	9.1	23	9.1	21	8.3	8	3.2	4,73	2,89
PA_3	26	10.5	22	8.9	25	10.1	27	10.9	30	12.1	38	15.4	23	9.3	21	8.5	11	4.5	16	6.5	8	3.2	4,28	2,79
PA_4	25	9.9	17	6.7	22	8.7	28	11.1	36	14.2	34	13.4	26	10.3	23	9.1	14	5.5	16	6.3	12	4.7	4,55	2,81
PA_5	19	7.5	26	10.2	16	6.3	31	12.2	16	6.3	28	11.0	32	12.6	25	9.8	27	10.6	24	9.4	10	3.9	4,94	2,94
PA_6	28	11.2	24	9.6	28	11.2	27	10.8	28	11.2	34	13.6	24	9.6	20	8.0	23	9.2	4	1.6	10	4.0	4,19	2,79
PA_7	21	8.3	20	7.9	21	8.3	24	9.4	24	9.4	39	15.4	23	9.1	22	8.7	26	10.2	22	8.7	12	4.7	4,89	2,91
PA_8	25	10.0	25	10.0	33	13.1	30	12.0	31	12.4	33	13.1	17	6.8	21	8.4	14	5.6	16	6.4	6	2.4	4,12	2,77
PA_9	26	10.3	30	11.9	32	12.7	19	7.5	27	10.7	32	12.7	21	8.3	18	7.1	13	5.2	20	7.9	14	5.6	4,35	3,02
PA_10	25	9.9	20	7.9	15	5.9	28	11.1	31	12.3	25	9.9	27	10.7	19	7.5	30	11.9	20	7.9	13	5.1	4,85	2,98

Fonte: Dados da pesquisa

Já o fenômeno Sobrecarga de Papéis ocorre quando é excedida a capacidade e energia do indivíduo de lidar com os papéis que este tem que exercer na sociedade. As afirmativas utilizadas para verificação desse efeito no pesquisado estão na tabela 13:

Tabela 13 – Afirmativas da Sobrecarga de Papéis (*Role Overload* – RO)

Variáveis	Afirmativas
RO_12	Eu tenho que fazer coisas que realmente não tenho tempo e energia para fazê-las.
RO_4	Tem coisas demais que ocupam meu tempo
RO_6	Eu preciso de mais horas no meu dia pra fazer todas as coisas que são esperadas de mim.
RO_7	Parece que nunca consigo tirar o atraso em minhas atividades.
RO_9	Parece que não tenho tempo pra mim mesmo.
RO_5	Não tenho conseguido atender às expectativas de todo mundo por causa da grande quantidade de atividades que tenho que realizar na minha vida.
RO_8	Às vezes eu sinto como se o dia precisasse de mais horas.
RO_13	Eu sempre tenho que cancelar compromissos por falta de tempo.
RO_2	Parece que eu tenho que me esticar pra conseguir finalizar todas as coisas que eu tenho que fazer.
RO_3	Parece que eu tenho mais compromissos para cobrir do que outros colegas que eu conheço.
RO_10	Eu me encontro tendo que preparar listas de prioridades, pra deixar feitas todas as coisas que eu

	tenho que fazer. Se eu não fizer isso, eu esqueço, porque eu tenho muita coisa pra fazer.
RO_1	Eu sinto que eu acabo fazendo coisas de qualquer jeito, talvez com menor cuidado, pra eu conseguir deixar todas as coisas feitas.
RO_11	Eu não consigo achar energia em mim pra fazer todas as coisas que são esperadas que eu faça.

Fonte: Dados da pesquisa

Numa análise visual das frequências de respostas do Construto Sobrecarga de Papéis, pode-se observar uma distribuição mais homogênea dentre os itens das escalas, com concentração maior das respostas no centro da escala. A média total do construto foi de 4,03, com desvio padrão 2,96, e coeficiente de variação de 0,73, indicando uma dispersão em torno da média de aproximadamente 73%. Apenas pela análise dos índices de média, não é possível verificar se o vendedor pesquisado tem maior ou menor sobrecarga de papéis. A tabela 14 indica as frequências de respostas, médias e desvios padrões das respostas.

Tabela 14 – Frequências de respostas, médias e desvios padrões da Sobrecarga de Papéis.

Respostas Variáveis	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		Média da Variável	Desvio Padrão
	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%																
RO_1	61	23,9	36	14,1	17	6,7	32	12,5	36	14,1	20	7,8	20	7,8	18	7,1	7	2,7	5	2	3	1,2	3,09	2,66
RO_2	38	15	30	11,8	16	6,3	23	9,1	39	15,4	29	11,4	26	10,2	18	7,1	14	5,5	15	5,9	6	2,4	4,02	2,86
RO_3	39	15,3	27	10,6	22	8,6	28	11	22	8,6	44	17,3	25	9,8	13	5,1	15	5,9	16	6,3	4	1,6	3,95	2,83
RO_4	32	12,7	26	10,4	18	7,2	20	8	38	15,1	29	11,6	26	10,4	19	7,6	16	6,4	15	6	12	4,8	4,35	2,95
RO_5	39	15,5	25	10	20	8	19	7,6	30	12	45	17,9	23	9,2	29	11,6	8	3,2	8	3,2	5	2	3,96	2,72
RO_6	37	14,5	22	8,6	27	10,6	15	5,9	23	9	31	12,2	29	11,4	21	8,2	20	7,8	12	4,7	18	7,1	4,46	3,11
RO_7	43	17	34	13,4	24	9,5	15	5,9	23	9,1	38	15	23	9,1	18	7,1	20	7,9	3	1,2	12	4,7	3,87	2,97
RO_8	33	13	26	10,3	18	7,1	16	6,3	30	11,9	25	9,9	22	8,7	21	8,3	25	9,9	19	7,5	18	7,1	4,68	3,19
RO_9	34	13,5	22	8,8	19	7,6	14	5,6	31	12,4	18	7,2	23	9,2	26	10,4	25	10	22	8,8	17	6,8	4,80	3,21
RO_10	37	14,6	23	9,1	21	8,3	22	8,7	28	11	28	11	31	12,2	20	7,9	22	8,7	13	5,1	9	3,5	4,30	2,96
RO_11	46	18	36	14,1	24	9,4	32	12,5	23	9	31	12,2	21	8,2	17	6,7	12	4,7	8	3,1	5	2	3,49	2,78
RO_12	38	15	40	15,7	24	9,4	16	6,3	30	11,8	29	11,4	26	10,2	23	9,1	17	6,7	9	3,5	2	0,8	3,76	2,79
RO_13	53	20,9	33	13	19	7,5	25	9,8	16	6,3	30	11,8	26	10,2	21	8,3	15	5,9	5	2	11	4,3	3,69	3,02

Fonte: Dados da pesquisa

O último construto antecedente à Sobrecarga de Informação nos Vendedores foi o Necessidade de Cognição, que está relacionado a quanto o indivíduo aprecia pensar e refletir sobre as coisas. No caso do vendedor, aquele que teria esse item em maior volume apreciaria pensar mais profundamente sobre os produtos e os clientes. As afirmativas utilizadas nesta pesquisa para avaliar esse item estão na tabela 15:

Tabela 15 – Afirmativas da Necessidade de Cognição (*Need for Cognition*– NFC)

Variáveis	Afirmativas
NFC_8	Eu prefiro mais problemas complexos do que simples.
NFC_11	Eu gosto de ter a responsabilidade de lidar com situações que requerem pensar muito.
NFC_13	Pensar, pra mim, é a minha ideia de diversão.
NFC_5	Eu prefiro fazer alguma coisa que exija que eu pense muito, e que desafie minhas habilidades de pensar, do que alguma coisa que faça eu pensar pouco.
NFC_16	Eu não evito situações nas quais há a possibilidade de eu ter que pensar profundamente a respeito de alguma coisa.
NFC_3	Eu aprecio ficar pensando profundamente e durante um longo tempo.
NFC_17	Eu penso sobre as coisas muito mais do que eu deveria
NFC_7	Eu prefiro pensar em projetos de longo prazo do que sobre projetos pequenos e que sejam relacionados ao dia a dia.
NFC_10	Eu gosto de tarefas que exijam eu pensar bastante, mesmo que eu já as tenha aprendido.
NFC_1	A ideia de depender de pensar pra conseguir meus objetivos é o máximo pra mim.
NFC_18	Eu realmente aprecio tarefas que envolvam a oportunidade de novas soluções para problemas.
NFC_4	Aprender novas maneiras de pensar sobre as coisas me empolga muito.
NFC_2	Eu prefiro minha vida preenchida com quebra-cabeças que eu tenha que resolver.
NFC_6	A noção de pensar abstratamente é o máximo pra mim.
NFC_15	Eu prefiro tarefas que sejam intelectuais, difíceis e importantes, do que aquelas que não exijam pensar muito.
NFC_14	Eu me sinto satisfeito depois de completar uma tarefa que exija muito esforço mental.
NFC_12	Eu me preocupo e me importo muito em saber como e porque as coisas funcionam.
NFC_9	Eu normalmente me pego deliberando sobre problemas, mesmo quando eles não me afetam.

Fonte: Dados da pesquisa

As frequências de respostas, médias e desvio padrão das variáveis individualmente estão na tabela abaixo. A média total do construto foi maior que dos construtos anteriores (5,60), com desvio padrão de 2,86, e com um coeficiente de variação de 0,51.

Analisando a dispersão das respostas sobre Necessidade de Cognição, percebeu-se uma dispersão muito grande nos dados, podendo isso ser um indicativo de algum viés da pesquisa, inclusive em relação a respostas altas ou baixas marcadas pelos entrevistados sem uma reflexão adequada. A tabela 16 demonstra a análise descritiva da Necessidade de Cognição:

Tabela 16 – Frequências de respostas, médias e desvios padrões da Necessidade de Cognição

Respostas	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		Média da Variável	Desvio Padrão
	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%		
NFC_1	21	8,3	9	3,6	16	6,3	19	7,5	25	9,9	38	15	26	10,3	30	11,9	26	10,3	22	8,7	21	8,3	5,42	2,91
NFC_2	12	4,7	19	7,5	16	6,3	21	8,3	21	8,3	47	18,5	30	11,8	19	7,5	22	8,7	29	11,4	18	7,1	5,37	2,84
NFC_3	20	7,9	20	7,9	16	6,3	13	5,1	20	7,9	38	15	34	13,4	33	13	20	7,9	21	8,3	19	7,5	5,26	2,93
NFC_4	10	4	7	2,8	8	3,2	18	7,2	25	10	32	12,7	29	11,6	31	12,4	39	15,5	22	8,8	30	12	6,13	2,70
NFC_5	12	4,7	7	2,8	14	5,5	14	5,5	24	9,4	37	14,6	40	15,7	28	11	30	11,8	21	8,3	27	10,6	5,88	2,71
NFC_6	19	7,5	11	4,3	21	8,3	17	6,7	15	5,9	55	21,7	43	16,9	20	7,9	15	5,9	16	6,3	22	8,7	5,20	2,80
NFC_7	26	10,2	8	3,1	16	6,3	16	6,3	27	10,6	40	15,7	30	11,8	27	10,6	22	8,7	21	8,3	21	8,3	5,28	2,94
NFC_8	27	10,8	13	5,2	16	6,4	22	8,8	24	9,6	40	16	31	12,4	25	10	19	7,6	13	5,2	20	8	4,95	2,94
NFC_9	15	6	11	4,4	24	9,7	19	7,7	28	11,3	31	12,5	26	10,5	25	10,1	21	8,5	18	7,3	30	12,1	5,42	2,97
NFC_10	15	6	9	3,6	20	8	22	8,8	33	13,1	38	15,1	20	8	28	11,2	24	9,6	22	8,8	20	8	5,35	2,82
NFC_11	10	4	16	6,3	21	8,3	14	5,5	23	9,1	38	15	28	11,1	19	7,5	23	9,1	30	11,9	31	12,3	5,72	2,96
NFC_12	11	4,4	8	3,2	19	7,6	9	3,6	19	7,6	37	14,9	35	14,1	23	9,2	37	14,9	24	9,6	27	10,8	5,97	2,78
NFC_13	21	8,4	18	7,2	24	9,6	17	6,8	29	11,6	31	12,4	25	10	32	12,7	18	7,2	17	6,8	19	7,6	4,98	2,96
NFC_14	11	4,5	9	3,7	8	3,3	6	2,5	16	6,6	34	14	36	14,9	17	7	35	14,5	35	14,5	35	14,5	6,43	2,80
NFC_15	9	3,6	17	6,7	15	6	19	7,5	19	7,5	34	13,5	35	13,9	30	11,9	25	9,9	27	10,7	22	8,7	5,69	2,80
NFC_16	15	6	8	3,2	17	6,8	16	6,4	25	10	39	15,5	27	10,8	28	11,2	32	12,7	25	10	19	7,6	5,63	2,79
NFC_17	11	4,4	5	2	10	4	13	5,2	28	11,2	31	12,4	34	13,5	35	13,9	30	12	34	13,5	20	8	6,08	2,62
NFC_18	10	4	8	3,2	9	3,6	15	6	28	11,1	35	13,9	34	13,5	27	10,7	28	11,1	29	11,5	29	11,5	6,06	2,71

Fonte: Dados da pesquisa

4.5.3 Frequência das respostas, média e desvios padrões dos consequentes à Sobrecarga de Informação nos Vendedores.

Nesta seção, serão apresentadas as afirmativas, as frequências de respostas, as médias e desvios padrões dos consequentes à Sobrecarga de Informação nos Vendedores.

A primeira consequente testada foi a Satisfação no Trabalho, que seria um estado do indivíduo relacionado ao seu contentamento com o seu trabalho. As afirmativas utilizadas para verificar essa situação nos pesquisados estão na tabela 17:

Tabela 17 – Afirmativas da Satisfação no Trabalho (*Job Satisfaction* – JS)

Afirmativas	Variáveis
JS_1	Minhas oportunidades de crescimento na Empresa em que trabalho são boas.
JS_2	O ambiente de trabalho é muito bom na empresa em que trabalho.
JS_3	Considero o meu chefe(s) é uma pessoa amigável.
JS_4	Meu(s) chefe(s) sabe ser líder.
JS_5	Eu sinto orgulho de trabalhar na empresa em que trabalho.
JS_6	Eu realmente faço coisas que valem a pena no meu trabalho.
JS_7	Na empresa em que trabalho, tenho boas chances de promoção.
JS_8	Meus colegas de trabalho são pessoas amigáveis.
JS_9	Meu(s) chefe(s) sempre ouve nossas ideias.
JS_10	Meu(s) chefe(s) é uma pessoa que sempre dá um <i>feedback</i> (retorno) quando preciso.
JS_11	10) Meu(s) chefe(s) é uma pessoa que cumpre o que promete
JS_12	11) Eu sinto prazer em fazer o meu trabalho.
JS_13	Meus colegas de trabalho são verdadeiros parceiros (companheiros).
JS_14	Na Empresa em que trabalho, a remuneração e as comissões são melhores do que em outros lugares para pessoas que fazem a mesma função que eu.

Fonte: Dados da pesquisa

Na observação das frequências, podem ser percebidas respostas altas de satisfação dos funcionários, com grande concentração das respostas acima de “6”. Pressupõe-se que isso pode ter sido causado por uma das limitações da pesquisa, que foi o fato dos questionários terem sido aplicados pelos próprios gerentes das lojas. Os funcionários possivelmente podem não terem se sentido à vontade para dar sua real opinião. A média total do construto foi de 6,67, com desvio padrão de 2,31, e com coeficiente de variação de 0,35.

Em relação à dispersão, surpreendentemente foi menor do que nos construtos anteriores, indicando respostas altas e baixa dispersão. Seria como que se a grande maioria dos funcionários estivesse se sentindo satisfeitos com seu trabalho, resultado este, conforme já dito, que pode ter sido mascarado pelas condições de aplicação. A tabela 18 indica os resultados relacionados:

Tabela 18 – Frequências de respostas, médias e desvios padrões da Satisfação no Trabalho

Respostas	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		Média da Variável	Desvio Padrão
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%										
JS_1	3	1,2	1	0,4	13	5,2	21	8,3	22	8,7	39	15,5	36	14,3	33	13,1	30	11,9	23	9,1	31	12,3	6,26	2,44
JS_2	1	0,4	0	0,0	5	2,0	6	2,4	21	8,4	41	16,4	32	12,8	39	15,6	44	17,6	38	15,2	23	9,2	6,82	2,05
JS_3	1	0,4	2	0,8	6	2,4	12	4,7	15	5,9	40	15,8	29	11,5	35	13,8	47	18,6	37	14,6	29	11,5	6,83	2,21
JS_4	2	0,8	2	0,8	4	1,6	10	4,0	15	6,0	32	12,9	30	12,1	36	14,5	40	16,1	41	16,5	36	14,5	7,02	2,25
JS_5	1	0,4	1	0,4	7	2,8	8	3,2	25	10,0	34	13,6	38	15,2	27	10,8	44	17,6	31	12,4	34	13,6	6,79	2,24
JS_6	1	0,4	3	1,2	2	0,8	8	3,2	15	6,0	41	16,3	33	13,1	27	10,8	48	19,1	33	13,1	40	15,9	7,028	2,20
JS_7	3	1,2	7	2,8	11	4,4	18	7,1	26	10,3	34	13,5	32	12,7	34	13,5	39	15,5	27	10,7	21	8,3	6,16	2,46
JS_8	2	0,8	2	0,8	7	2,8	10	4,0	19	7,5	42	16,7	30	11,9	37	14,7	51	20,2	27	10,7	25	9,9	6,63	2,21
JS_9	8	3,2	2	0,8	3	1,2	6	2,4	21	8,5	38	15,3	32	12,9	36	14,5	39	15,7	24	9,7	39	15,7	6,70	2,44
JS_10	4	1,6	1	0,4	5	2,0	6	2,4	20	8,1	33	13,3	33	13,3	43	17,3	37	14,9	23	9,3	43	17,3	6,88	2,30
JS_11	3	1,2	4	1,6	2	0,8	13	5,1	17	6,7	36	14,2	32	12,6	38	15,0	47	18,6	24	9,5	37	14,6	6,78	2,31
JS_12	0	0,0	1	0,4	2	0,8	13	5,2	13	5,2	32	12,7	39	15,5	33	13,1	49	19,4	31	12,3	39	15,5	7,07	2,09
JS_13	4	1,6	3	1,2	7	2,8	12	4,8	26	10,4	44	17,5	45	17,9	28	11,2	26	10,4	36	14,3	20	8,0	6,27	2,31
JS_14	9	3,6	7	2,8	10	4,0	12	4,7	14	5,5	40	15,8	42	16,6	43	17,0	23	9,1	26	10,3	27	10,7	6,17	2,56

Fonte: Dados da pesquisa

A *Performance* de Vendas foi verificada nesta pesquisa com perguntas de auto avaliação aos vendedores com relação às suas vendas e sua participação nas vendas do seu setor, da loja e da empresa. As perguntas direcionadas aos pesquisados estão na tabela 19:

Tabela 19 – Questões de auto avaliação sobre *Performance* de Vendas (*Sales Performance –SP*)

Variáveis	Questões
SP_1	Que nota eu dou pra mim mesmo no quanto tenho contribuído no alcance das metas do meu gerente?
SP_2	Que nota dou pra mim mesmo na posição em vendas (R\$) que ocupo em relação aos meus colegas?
SP_3	Que nota dou pra mim mesmo no ganho de comissões em relação aos meus colegas?
SP_4	Que nota dou pra mim mesmo no quanto tenho contribuído no alcance das metas de vendas da loja?
SP_5	Qual nota dou pra mim mesmo no quanto tenho contribuído no alcance das metas de vendas do meu setor?
SP_6	Que nota dou pra mim mesmo no quanto tenho vendido de produtos que me geram mais comissão?
SP_7	Que nota dou pra mim mesmo no quanto tenho alcançado metas e quotas de vendas?
SP_8	Que nota dou pra mim mesmo na venda de novos produtos?
SP_9	Que nota dou pra mim mesmo para o meu volume de vendas em reais (R\$)?

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise das frequências das respostas e médias, houve grande concentração de respostas dos vendedores em pontos acima de 6 no que se relacionou à *Performance*. Conforme citado, devido ao baixo controle do pesquisador sobre a aplicação, isso poderia ter ocorrido por motivos de desejabilidade social, com o profissional não querendo depreciar a si próprio. Isso será melhor debatido na parte de discussão dos resultados e de limitação da

pesquisa. A média total do construto foi de 7,46, com desvio padrão de 1,90, e com coeficiente de variação de 0,25, indicando, assim como na Satisfação no Trabalho, uma maior concentração das respostas em torno da média. Isso demonstra o alto índice de respostas altas quando o vendedor teve que analisar sua *Performance*. A tabela 20 descreve os dados:

Tabela 20 – Frequências de respostas, médias e desvios padrões da *Performance* de Vendas

Respostas	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		Média da Variável	Desvio Padrão
	Variáveis	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%			
SP_1	3	1,2	0	0,0	3	1,2	4	1,6	11	4,4	25	10,0	24	9,6	50	19,9	49	19,5	47	18,7	35	13,9	7,35	2,03
SP_2	2	0,8	0	0,0	2	0,8	5	2,0	16	6,3	23	9,1	24	9,5	36	14,3	68	27,0	50	19,8	26	10,3	7,33	1,96
SP_3	0	0,0	0	0,0	2	0,8	7	2,8	13	5,1	23	9,1	31	12,3	39	15,4	59	23,3	54	21,3	25	9,9	7,35	1,86
SP_4	0	0,0	0	0,0	2	0,8	5	2,0	19	7,5	17	6,7	32	12,7	24	9,5	70	27,8	47	18,7	36	14,3	7,47	1,92
SP_5	1	0,4	1	0,4	0	0,0	3	1,2	14	5,6	28	11,1	20	7,9	37	14,7	66	26,2	54	21,4	28	11,1	7,46	1,86
SP_6	0	0,0	0	0,0	1	0,4	4	1,6	16	6,3	16	6,3	30	11,9	44	17,4	47	18,6	60	23,7	35	13,8	7,56	1,83
SP_7	0	0,0	1	0,4	1	0,4	7	2,8	9	3,6	22	8,7	26	10,3	34	13,4	67	26,5	54	21,3	32	12,6	7,53	1,85
SP_8	0	0,0	0	0,0	3	1,2	3	1,2	14	5,6	20	8,0	24	9,6	44	17,5	57	22,7	59	23,5	27	10,8	7,49	1,82
SP_9	1	0,4	0	0,0	1	0,4	2	0,8	22	8,7	20	7,9	21	8,3	32	12,6	56	22,1	62	24,5	36	14,2	7,56	1,95

Fonte: Dados da pesquisa

4.6 Resultados da Modelagem de Equações Estruturais - MEE

Nesta seção, serão apresentados os resultados para os testes do Modelo Teórico Proposto (Figura 1).

4.6.1 Resultados do modelo conceitual proposto

Conforme já mencionado, o modelo proposto para investigação neste projeto foi com uso de uma Modelagem de Equação Estrutural. Pela não normalidade dos dados, e pelo tamanho da amostra, foi optado pelo uso do Método de Mínimos Quadrados parciais (*Partial Least Square*, PLS) com base em matriz de correlação, conforme sugerem Chin (1998), Hair Jr. *et al.* (2013) e Ringle, Silva e Bido (2014), e com utilização do software Smart PLS 2.0 M3 (RINGLE; WENDE, 2010; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

De acordo com Ringle, Silva e Bido (2014), com o uso dessa técnica, primeiramente na análise deve-se observar os modelos de mensuração, e, após, avaliar o modelo de caminhos. Na observação dos modelos de mensuração, deve-se observar as Validades

Convergentes obtidas pelas observações das Variâncias Médias Extraídas (*Average Variance Extracted AVE's*).

A validade convergente não foi observada mesmo após a eliminação de itens na Análise Fatorial Confirmatória - AFC. Por isso, foram eliminados alguns itens com carga inferior a 0,7 no modelo (PA_1, PA_10, PA_2, NFC_9).

Após os procedimentos, o modelo testado apresentou Variância Médias Extraídas (AVE's) superiores ao mínimo exigido ($AVE > 0,5$), e indicadores de Alpha de Cronbach ($> 0,7$ e $0,9$), confiabilidade composta ($> 0,6$ e $0,7$) e comunalidade adequados, além de GoF satisfatório, com boa qualidade de ajuste. O cálculo do GoF, proposto por Tenenhaus *et al* (2010), por meio da média geométrica entre os valores médios do R^2 e a AVE média ficou em 0.407, acima da recomendação de um mínimo de 0.36 nas ciências sociais (WETZELS, 2009).

A Variância Média Extraída (AVE) está relacionada à parte dos dados (em suas respectivas variáveis) explicada por cada um dos construtos, ou variáveis latentes, ou seja, o quanto as variáveis indicadoras explicam o construto. O Alfa de Cronbach e a Confiabilidade Composta são aqueles ligados à consistência interna do construto, sendo o Alfa de Cronbach baseado em intercorrelações das variáveis. Já a Confiabilidade Composta, mais adequada ao PLS-PM, prioriza cada variável de acordo com suas confiabilidades. Os dois são utilizados para verificar se as respostas são confiáveis e se a amostra está livre de vieses. (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Já o GoF (*Goodness of Fit*,) está relacionado ao ajuste do modelo. Seria o “quão bem um modelo específico reproduz a matriz de covariância entre as variáveis indicadoras” (HAIR *et. al.*, 2009, p. 543). Os resultados estão apresentados na tabela 21. Na próxima seção será falado sobre a Análise Discriminante.

Tabela 21 – Indicadores de ajuste, validade convergente e confiabilidade

Construtos	AVE	Confiabilidade composta	R ²	Alpha de Cronbach	Comunalidade	Redundância
Atitude Policrônica	0,698	0,942	-	0,932	0,698	0,000
Necessidade de Cognição	0,607	0,963	0,061	0,959	0,607	-0,006
Performance de Vendas	0,808	0,974	0,030	0,971	0,808	0,022
Satisfação no Trabalho	0,680	0,965	0,060	0,962	0,680	0,032
Sobrecarga de Informação nos Vendedores	0,794	0,959	0,305	0,948	0,794	-0,016
Sobrecarga de Papéis	0,682	0,965	-	0,960	0,682	0,000

*GoF=0,407 média das AVEs=0,691 Média R²=0,113

Fonte: Dados da pesquisa

4.6.2 Análise discriminante

Uma próxima etapa seria, segundo Ringle, Silva e Bido (2014), a avaliação da Validade Discriminante (VD), que seria, segundo Hair *et al.*, 2014 (p. 224), “[...] a combinação linear de duas (ou mais) variáveis independentes que melhor discriminarão entre os objetos (pessoas, empresas, etc.) nos grupos definidos *a priori*”. Seria uma forma de separação dos construtos para verificação de cada um medindo o que deve medir. Nesta investigação, a verificação dos indicadores de Validade Discriminante do modelo estrutural foi feita com a comparação da raiz quadrada das AVEs de cada construto *versus* a correlação com os demais construtos, segundo os critérios de Fornell e Larcker (1981), utilizando-se, como critério de avaliação, as raízes quadradas das AVE’s, com a condição destas serem maiores que as correlações entre os construtos. A Validade Discriminante também foi feita de maneira complementar por meio das cargas cruzadas dos itens dos construtos *versus* os demais construtos (*crossloadings*), verificando se as variáveis indicadoras de um construto teria carga fatorial maior em seu construto do que em outros, conforme os critérios de Chin (1998). Nesta avaliação, o item JS_14 foi eliminado por apresentar carga em dois construtos (Satisfação no Trabalho e *Performance* de Vendas). A escolha dos critérios de validade discriminante foi conforme recomendações de Ringle, Silva e Bido (2014).

As tabelas 22 e 23 demonstram os resultados da análise discriminante nos dois critérios. Na seção seguinte, haverá a análise do modelo estrutural.

Tabela 22 – Indicadores de validade discriminante

Construto	Atitude policrônica	Necessidade de cognição	Performance de vendas	Satisfação no trabalho	Sobrecarga de informação do vendedor	Sobrecarga de papéis
Atitude policrônica	0,835					
Necessidade de cognição	-0,048	0,779				
Performance de vendas	0,042	0,468	0,899			
Satisfação no trabalho	0,052	0,430	0,669	0,825		
Sobrecarga de informação do vendedor	0,156	-0,223	-0,172	-0,245	0,891	
Sobrecarga de papéis	0,385	-0,242	-0,221	-0,322	0,541	0,826

*valores em negrito e destacados em amarelo representam a raiz quadrada das AVEs

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 23 – Validade discriminante, *crossloadings*

Item	Atitude policrônica	Necessidade de cognição	Performance de vendas	Satisfação no trabalho	Sobrecarga de informação do vendedor	Sobrecarga de papéis
JS_1	0,073	0,395	0,604	0,801	-0,182	-0,257
JS_10	0,048	0,261	0,556	0,838	-0,211	-0,217
JS_11	0,087	0,254	0,512	0,838	-0,107	-0,219
JS_12	0,047	0,417	0,613	0,844	-0,294	-0,327
JS_13	-0,010	0,319	0,418	0,757	-0,193	-0,252

JS_2	0,034	0,432	0,604	0,871	-0,192	-0,271
JS_3	0,007	0,254	0,540	0,843	-0,162	-0,234
JS_4	-0,012	0,166	0,502	0,805	-0,086	-0,169
JS_5	0,069	0,438	0,600	0,853	-0,244	-0,329
JS_6	0,084	0,435	0,617	0,859	-0,256	-0,342
JS_7	0,026	0,347	0,529	0,753	-0,064	-0,213
JS_8	0,022	0,392	0,475	0,826	-0,218	-0,224
JS_9	0,041	0,233	0,520	0,824	-0,113	-0,227
NFC_1	-0,010	0,606	0,311	0,296	-0,185	-0,081
NFC_10	-0,111	0,827	0,381	0,360	-0,111	-0,140
NFC_11	-0,077	0,838	0,393	0,354	-0,139	-0,181
NFC_12	-0,048	0,705	0,427	0,323	-0,118	-0,083
NFC_13	-0,102	0,824	0,347	0,317	-0,149	-0,263
NFC_14	-0,062	0,708	0,386	0,345	-0,118	-0,163
NFC_15	0,048	0,848	0,408	0,392	-0,227	-0,283
NFC_16	0,011	0,838	0,397	0,400	-0,140	-0,233
NFC_17	-0,002	0,770	0,424	0,370	-0,112	-0,104
NFC_18	0,014	0,828	0,431	0,446	-0,205	-0,229
NFC_2	-0,052	0,789	0,288	0,283	-0,267	-0,271
NFC_3	-0,054	0,801	0,345	0,237	-0,177	-0,149
NFC_4	0,051	0,807	0,446	0,469	-0,203	-0,154
NFC_5	0,064	0,813	0,440	0,353	-0,219	-0,150
NFC_6	-0,161	0,698	0,250	0,206	-0,167	-0,129
NFC_7	-0,121	0,722	0,289	0,273	-0,049	-0,142
NFC_8	-0,185	0,779	0,276	0,220	-0,175	-0,202
PA_3	0,796	0,107	0,130	0,121	0,042	0,193
PA_4	0,861	0,027	0,068	0,043	0,085	0,273
PA_5	0,815	-0,051	0,085	0,049	0,095	0,363
PA_6	0,836	-0,057	-0,033	-0,066	0,164	0,321

PA_7	0,849	-0,064	0,042	0,090	0,126	0,360
PA_8	0,830	0,010	0,021	0,054	0,097	0,220
PA_9	0,859	-0,059	0,056	0,103	0,167	0,357
RO_1	0,249	-0,220	-0,265	-0,351	0,449	0,772
RO_10	0,331	-0,201	-0,149	-0,221	0,481	0,881
RO_11	0,334	-0,167	-0,158	-0,232	0,420	0,756
RO_12	0,320	-0,211	-0,261	-0,325	0,499	0,877
RO_13	0,280	-0,139	-0,222	-0,257	0,353	0,641
RO_2	0,287	-0,223	-0,181	-0,276	0,438	0,790
RO_3	0,350	-0,185	-0,146	-0,255	0,461	0,845
RO_4	0,359	-0,219	-0,152	-0,252	0,466	0,880
RO_5	0,287	-0,078	-0,149	-0,252	0,421	0,799
RO_6	0,353	-0,238	-0,172	-0,259	0,486	0,904
RO_7	0,277	-0,277	-0,254	-0,348	0,468	0,869
RO_8	0,387	-0,234	-0,117	-0,196	0,468	0,874
RO_9	0,320	-0,160	-0,140	-0,229	0,371	0,812
SIO_1	0,106	-0,195	-0,111	-0,178	0,886	0,485
SIO_2	0,163	-0,220	-0,135	-0,165	0,880	0,484
SIO_3	0,168	-0,220	-0,211	-0,247	0,918	0,525
SIO_4	0,101	-0,159	-0,167	-0,240	0,890	0,449
SIO_5	0,145	-0,192	-0,135	-0,260	0,863	0,458
SIO_6	0,149	-0,205	-0,150	-0,216	0,907	0,489
SP_1	0,123	0,416	0,887	0,673	-0,163	-0,206
SP_2	0,001	0,436	0,896	0,565	-0,152	-0,180
SP_3	0,019	0,432	0,910	0,561	-0,175	-0,179
SP_4	0,007	0,423	0,908	0,580	-0,150	-0,213
SP_5	0,019	0,439	0,909	0,576	-0,152	-0,198
SP_6	0,003	0,420	0,883	0,579	-0,073	-0,171
SP_7	0,064	0,443	0,906	0,644	-0,177	-0,211

SP_8	0,018	0,384	0,904	0,621	-0,160	-0,213
SP_9	0,062	0,396	0,887	0,600	-0,137	-0,204

Fonte: Dados da pesquisa

4.6.3 Análise do modelo estrutural

Conforme já citado, levando em conta a não normalidade dos dados e o tamanho da amostra, foi utilizado, para análise do modelo estrutural, o método dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Square*).

A pesquisa teve a intenção de reproduzir e de trazer contribuições aos estudos de Hunter e Goebel (2008). Conforme observado na tabela 24, foram encontrados caminhos significantes e não significantes nos testes:

Tabela 24 – Indicadores estruturais finais do modelo estrutural

Hipótese	Sentido	Construtos	Coefficiente original	Média das 249 sub amostras	Erro padrão	Teste t	p-value	Resultado
H1a	Negativo	Atitude policrônica -> Sobrecarga de informação do vendedor	-0,0562	-0,070	0,047	1,194	0,233	Rejeitada
H1b	Positivo	Atitude policrônica -> SIO*Necessidade de cognição (mediação)	0,053	0,124	0,0892	-0,564*	0,572**	Rejeitada
H2b	Positivo	Sobrecarga de papéis -> SIO*Necessidade de cognição (mediação)	-0,262	-0,275	0,0748	1,563*	0,117**	Rejeitada
H2a	Positivo	Sobrecarga de papéis -> Sobrecarga de informação do vendedor	0,54	0,536	0,0751	7,1941	0,000001	Aceita
H3	Negativo	Necessidade de cognição -> Sobrecarga de informação do vendedor	-0,095	-0,105	0,0554	1,719	0,086	Aceita***
H4	Negativo	Sobrecarga de informação do vendedor -> <i>Performance</i> de vendas	-0,171	-0,177	0,0571	3,007	0,002	Aceita
H5	Negativo	Sobrecarga de informação do vendedor -> Satisfação no trabalho	-0,245	-0,258	0,0575	4,263	0,000001	Aceita

*Teste Sobel **p-value do teste Sobel

***90% de confiança

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 25 apresenta os indicadores de acurácia (Q^2) e utilidade à construção do modelo (f^2).

Tabela 25 – Indicadores de acurácia e utilidade dos construtos

Construto	Q^2	$f^2=$
Atitude policrônica	-	0,429
Necessidade de cognição	0,015	0,443
Performance de vendas	0,015	-
Satisfação no trabalho	0,023	-
Sobrecarga de informação do vendedor	0,178	0,575
Sobrecarga de papéis	-	0,506

Fonte: Dados da pesquisa

O modelo estrutural ajustado apresentou relações positivas e significantes ($p < 0,1\%$ e $t > 1,96$) entre quase todos os construtos, identificados pelo método de reamostragem *bootstrap*, explicando 3% da variância da *Performance* de vendas, 6% da Satisfação, 30,5% da Sobrecarga de informações sobre o vendedor e 6,1% da necessidade de cognição.

Com relação às relações entre as variáveis, o modelo estrutural não demonstrou que existem relações significantes entre a Atitude policrônica e a Sobrecarga de Informações no vendedor ($\beta -0,0562$, $t_{(249)}=1,194$, $p\text{-value}=0.233$).

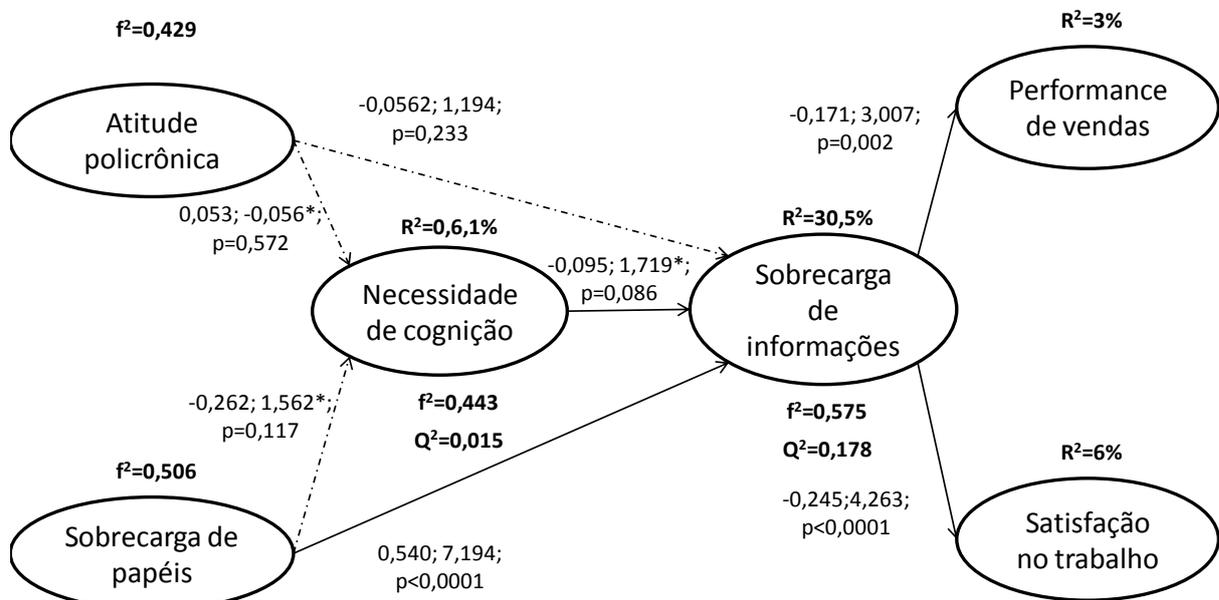
Também não se observou relação significativa para o papel mediador da Necessidade de Cognição na relação entre a Atitude policrônica e a Sobrecarga de Informação no Vendedor (teste de Sobel= $-0,564$, $p\text{-value}=0,572$), e para a relação entre Sobrecarga de papéis e Sobrecarga de Informações do Vendedor (teste de Sobel= $1,563$, $p\text{-value}=0,1179$).

Observou-se significância na relação entre Sobrecarga de papéis e Sobrecarga de informações do vendedor ($\beta 0,540$, $t_{(249)}=7,194$, $p < 0,001$), entre a Necessidade de cognição e a Sobrecarga de informações do vendedor ($\beta -0,095$, $t_{(249)}=1,719$, $p\text{-value}=0,086$), e entre a Sobrecarga de informações do vendedor e Performance de vendas ($\beta -0,171$, $t_{(249)}=3,007$, $p\text{-value} < 0,002$) e entre a Sobrecarga de informações do vendedor com a Satisfação no trabalho ($\beta -0,245$, $t_{(249)}=4,263$, $p\text{-value} < 0,001$).

Os indicadores de acurácia do modelo ajustado ou validade preditiva (Q^2) e tamanho efeito ou utilidade para a construção do modelo (f^2) se mostraram satisfatórios. A Sobrecarga de informações apresentou o melhor indicador preditivo no modelo ajustado, $f^2=0,575$, seguido pela Sobrecarga de papéis com $f^2=0,506$. Os indicadores de acurácia do modelo foram aceitáveis, com destaque para a Sobrecarga de informações do vendedor com $Q^2=0,178$.

A figura 2 apresenta todos os indicadores do modelo estrutural ajustado final e pode resumir os resultados obtidos por meio da análise de modelagem de equações estruturais:

Figura 2 – Indicadores do modelo estrutural final



Fonte: Dados da pesquisa – PLS 2.0

No próximo capítulo, será apresentada uma discussão dos resultados obtidos com base no modelo teórico proposto.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão analisados os resultados alcançados e será estabelecida uma discussão sobre os achados do estudo. Também serão analisados os objetivos propostos, geral e específicos, e as hipóteses observadas. Como foi uma reprodução de um outro estudo, será feita a comparação entre os resultados dos dois estudos e demonstradas as implicações dos resultados deste estudo e do modelo.

5.1 Avaliação dos objetivos gerais, específicos e das hipóteses testadas. Comparação com os estudos de Hunter e Goebel (2008)

Nesta seção, serão avaliados os objetivos geral e específicos, e as hipóteses testadas. Na avaliação das hipóteses, fá-las-emos já comparando este estudo com os de Hunter e Goebel (2008), que utilizaram uma série de regressões para verificação das relações. Os resultados da pesquisa dos autores estão no anexo B ao final deste projeto.

Em relação ao objetivo geral desta investigação, esta teve a meta de verificar fatores antecedentes e consequentes à Sobrecarga de Informação em Vendedores de lojas físicas de varejo. Com relação a isso, o estudo cumpriu seu objetivo na medida em que reproduziu os estudos de Hunter e Goebel (2008), com a utilização dos construtos pesquisados.

Os objetivos específicos estiveram relacionados à verificação de cada hipótese testada, além de outros que foram cumpridos, com o de levantamento da bibliografia.

Sobre a avaliação das hipóteses, a primeira a ser testada (**H1a**) foi a da Atitude Policrônica com relação positiva com a Sobrecarga de Informação nos Vendedores. Em seus estudos, Hunter e Goebel (2008) não confirmaram tal relacionamento devido ao baixo efeito (R^2 ajustado 0,010, $p < 0,10$, $t = -1,684$). Nesta pesquisa, não foi encontrada significância nessa relação ($t_{(249)} = 1,194$, $p\text{-value} = 0,233$) e, com isso, não foi confirmada a relação entre Atitude Policrônica e Sobrecarga de Informação, ou seja, não se pode afirmar que o vendedor que tem maior propensão e goste mais de fazer mais de uma atividade ao mesmo tempo sofra menos os efeitos da Sobrecarga de Informação. Isso pareceu incompatível com a teoria que fala sobre trabalhadores da linha de frente no varejo, que diz que esse tipo de profissional teria propensões a emoções mais positivas em seu trabalho caso tivesse maior Atitude Policrônica,

sendo esse o perfil ideal para esse tipo de função devido sua especificidade (ARNDT; ARNOLD; LANDRY, 2006).

A segunda hipótese (**H1b**) verificou se a Necessidade de Cognição serviria como mediadora entre a Atitude Policrônica e a Necessidade de Cognição. Essa relação também não foi confirmada nesta pesquisa (teste de Sobel= -0,564, $p=0,572$), ao contrário da pesquisa de Hunter e Goebel (2008), que detectou tal relação ($p<0,05$, $t=6,696/-0231$). Conforme será explicado na seção de contribuições acadêmicas, apesar de Hunter e Goebel (2008) terem indicado tal relacionamento, os autores podem não ter feito os testes pelos meios adequados.

A hipótese **H2a** (a Sobrecarga de Papéis terá relacionamento positivo com a Sobrecarga de Informação no Vendedor) se confirmou nesta pesquisa ($\beta=0,540$, $t_{(249)}=7,194$, $p<0,001$), assim como na pesquisa de Hunter e Goebel (2008) ($p<0,05$, $t=0,508$) que significa que, se um vendedor tiver excesso de papéis nas atividades que exerce na sociedade (família, trabalho, religião, etc.), aquele sentirá mais os efeitos da Sobrecarga de Informação. Isso parece compatível com a teoria (REILLY, 1982) já que tais fenômenos são considerados negativos na vida das pessoas, gerando emoções negativas. O excesso de papéis, inclusive, é visto por Ussahawanitchakit (2008) como um fator estressor.

Já a hipótese **H2b** (o relacionamento entre Sobrecarga de Papéis e Sobrecarga de Informação no Vendedor será mediado pela Necessidade de Cognição em vendedores de lojas físicas de varejo) não se confirmou (teste de Sobel= 1,563, $p\text{-value}=0,1179$), ocorrendo o contrário do que ocorreu na pesquisa de Hunter e Goebel (2008). Essa não confirmação da mediação da Necessidade de Cognição foi como na relação entre Atitude Policrônica e Sobrecarga de Informação nos Vendedores.

Nesta pesquisa, então, conclui-se que o vendedor que tiver Sobrecarga de Papéis sentirá mais os efeitos da Sobrecarga de Informação independentemente de gostar mais de pensar ou não (sem o fator de mediação da Necessidade de Cognição).

A hipótese **H3** (a Necessidade de Cognição é negativamente relacionada com a Sobrecarga de Informação nos Vendedores de lojas físicas de varejo) foi aquela que, conforme foi descrito na revisão de bibliografia, foi elaborada de maneira contrária ao estudo de Hunter e Goebel (2008). Foi assim elaborada pelo entendimento de que, se o indivíduo gosta muito de pensar, por lidar melhor com a informação, sentiria menos os efeitos da Sobrecarga de Informação, gerando uma relação inversamente proporcional. A hipótese,

conforme elaborada nesta pesquisa, foi confirmada a 10% de significância ($\beta=0,095$, $t_{(249)}=1,719$, $p\text{-value}=0,086$).

Analisando os resultados nos testes dos consequentes da Sobrecarga de Informação nos Vendedores, as hipóteses **H4** - a Sobrecarga de Informação em Vendedores terá relacionamento negativo com a *Performance* de Vendas - ($\beta=0,171$, $t_{(249)}=3,007$, $p\text{-value}<0,002$) e **H5** - a Sobrecarga de Informação em Vendedores terá relacionamento negativo com a Satisfação no Trabalho - ($\beta=0,245$, $t_{(249)}=4,263$, $p\text{-value}<0,001$) foram confirmadas, contudo com efeitos pequenos, com o R^2 em 3% e 6% respectivamente. Ringle, Silva e Bido (2014), citando Cohen (1988), consideram como efeitos pequenos de R^2 (coeficiente de correlação de Pearson) 2 % quando se pesquisa em ciências sociais e comportamentais, e valores médios quando o índice chega a 13%. Uma das questões que poderia explicar o pequeno efeito, conforme já citado na análise de frequência das respostas, poderia ser o fato dos próprios gerentes terem aplicado o questionário. Isso pode ter inibido os respondentes a responderem a níveis baixos questões relacionadas ao seu contentamento no trabalho e ao seu desempenho.

O próximo capítulo tratará da conclusão do estudo, trazendo as implicações acadêmicas e gerenciais, as limitações da pesquisa e as sugestões para estudos futuros.

6 CONCLUSÃO

6.1 Contribuições acadêmicas

Este estudo contribui academicamente na medida em que é uma replicação de um outro estudo. Conforme já citado na seção de justificativa, um resultado de uma pesquisa pode ter sido alcançado por acaso, exatamente por se estar lidando com uma amostra, e não com toda a população. As replicações fazem com que os resultados sejam confirmados ou não, chegando-se a certo nível de certeza a respeito de um fenômeno, garantindo também a generalização, a confiabilidade e a validade dos resultados, além da criação de teorias (DANCEY; REIDY, 2006; KERLINGER; 1980). Os achados vindos de replicações também aprimoram a habilidade de tomadores de decisão para decisões estratégicas (KOÇAK; ABIMBOLA; ÖZER, 2007).

Em relação à aplicação específica da pesquisa, esta poderia, possivelmente, ser inédita no Brasil. Não encontramos registros de publicações científicas a respeito do construto Sobrecarga de Informação em Vendedores neste País, conforme pesquisas feitas em bases de dados que contem artigos científicos. O estudo também contribui para o desenvolvimento conceitual do Construto, já que há poucas publicações no Mundo a respeito do fenômeno. Algumas bases de dados pesquisadas para fundamentação deste parágrafo foram PROQUEST, EBSCO, dentre outras.

Também contribui quando trata de construtos pouco trabalhados na pesquisa científica brasileira, como a Necessidade de Cognição, a Sobrecarga de Papéis e a Atitude Policrônica. A escala de Necessidade de Cognição foi aplicada com inovação em relação à escala original, sem nenhum item invertido.

Em relação à pesquisa de Hunter e Goebel (2008), esta pesquisa utilizou uma técnica mais moderna, que seria a Modelagem de Equações Estruturais, que fornece um ajuste melhor, já que testa todos os construtos pesquisados em conjunto para cálculo do R^2 , diferentemente de Hunter e Goebel (2008), que utilizaram, em seu modelo, diversas regressões, testando relação a relação. Outra inovação foi nos testes de mediação da Necessidade de Cognição. Nesta pesquisa, os meios para detecção de mediação utilizados foram mais adequados (teste Sobel) do que os utilizados por Hunter e Goebel (2008), que utilizaram, para demonstração de mediação, duas variáveis independentes, e a Sobrecarga de

Informação no Vendedor como dependente. Nos testes, verificaram o β (beta) dos construtos em cada relação, e indicaram aquele com β (beta) maior como mediador, contudo tal procedimento não indica mediação. Os resultados dos estudos de Hunter e Goebel (2008) estão apresentados no anexo B desta pesquisa.

Uma outra grande inovação deste estudo foi no teste da relação entre Necessidade de Cognição e Sobrecarga de Informação em Vendedores. Conforme relatado na formulação da hipótese, Hunter e Goebel (2008) testaram verificando se o vendedor com maior Necessidade de Cognição sentiria mais os efeitos da Sobrecarga de Informação por ser alguém que gostasse mais de pensar a respeito das coisas. Neste estudo, entendemos que a formulação dessa hipótese estaria elaborada ao contrário do que diz a teoria. Se o vendedor gosta mais de pensar, este cometeria menos erros e se sentiria menos frustrado com o excesso de informação, diferentemente do que foi proposto e testado por Hunter e Goebel (2008), gerando uma relação inversamente proporcional. A nossa hipótese se confirmou com o vendedor com maior Necessidade de Cognição sentindo menos os efeitos da Sobrecarga de Informação, confirmando a reflexão que havíamos feito a respeito da teoria.

O estudo também contribui academicamente na medida em que pode abrir caminho para outros estudos científicos realizados com vendedores no Brasil, profissional tão importante para as Organizações.

Na próxima seção, haverá explanação sobre as contribuições gerenciais do estudo:

6.2 Contribuições gerenciais

Em relação às implicações gerenciais, é de grande importância para os varejistas entenderem o comportamento e demais situações que afetam seus profissionais no ambiente de trabalho. Conforme demonstrado nos resultados, a Sobrecarga de Informação dos vendedores de lojas físicas de varejo pode reduzir, de certa forma, a satisfação no trabalho desses colaboradores. A Satisfação no Trabalho é de vital importância para as empresas e seus colaboradores, já que, em volume menor, pode aumentar a intenção de *turnover* (intenção de o funcionário deixar a empresa) (ARNDT; ARNOLD; LANDRY, 2006) e diminuir o comprometimento afetivo com a organização (BOLES; MADUPALLI; RUTHERFORD; WOOD, 2007). Já a maior Satisfação no Trabalho pode contribuir para a satisfação do cliente

(JEON; CHOI, 2012), e maior comprometimento afetivo e moral do funcionário com a instituição (MACIEL; CAMARGO, 2011).

Em relação aos efeitos da Sobrecarga de Informação de Vendedores na *Performance* de Vendas, os resultados indicaram menor desempenho na presença de maior Sobrecarga. Isso seria um problema para as empresas, já que estas dependem diretamente dos resultados desses colaboradores, considerando que são trabalhadores da linha frente, e que representam a organização perante seu principal alvo, que são os clientes (ARNDT; ARNOLD; LANDRY, 2006).

Ações para diminuição da Sobrecarga de Informação podem ser realizadas. Conforme mostrado nos resultados, o profissional com maior Necessidade de Cognição estaria menos sujeito a esse tipo de efeito. Por isso, empresas do ramo poderiam dar preferência de contratação e promoção a profissionais que tenham esse tipo de perfil, sabendo que isso poderia gerar efeitos positivos aos profissionais quanto a sua satisfação e *Performance*.

O profissional com Sobrecarga de Papéis, que seria aquele com excesso de atividades relacionadas aos seus papéis na sociedade, também sentiria mais os efeitos da Sobrecarga de Informação. Não é interessante para uma empresa dar preferência para profissionais com menos papéis na sociedade nesse tipo de ramo (por exemplo, preferência a pessoas com menor idade e solteiros), levando-se em conta que, conforme a descrição da média de idade da amostra, essa não é uma característica do ramo, que tem predominância de profissionais de mais idade. Mesmo assim, medidas relacionadas à Gestão de Pessoas podem amenizar os efeitos disso. Dentro do próprio trabalho, a quantidade de tarefas poderia ser mais bem distribuída, para que esse profissional não se sinta tão sobrecarregado.

Na próxima seção, será falado sobre as limitações do estudo e sobre sugestões para pesquisas futuras.

6.3 Limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras

O estudo apresentou algumas limitações. Uma delas foi em relação à amostra, que se limitou a apenas uma classe de vendedores, que foram os vendedores de lojas físicas de varejo de materiais de construção. Estudos futuros poderiam pesquisar vendedores de outros tipos de varejo, e também vendedores pessoais. Pesquisando as principais bases de dados de artigos

científicos (ex. EBSCO e PROQUEST), percebe-se uma carência de estudos científicos no Brasil a respeito de vendedores. O estudo com o construto Sobrecarga de Informação nos Vendedores, por exemplo, apareceu como inédito neste País.

Outra limitação foi a da própria forma de aplicação. Devido a restrições operacionais, conforme já foi citado, não foi permitido que o pesquisador fizesse a aplicação. Esta foi feita pelos próprios gerentes das lojas, com entrega de formulários impressos, o que pode ter levado os respondentes a se sentirem receosos de responderem questões diretamente relacionadas ao seu trabalho, inclusive pelo fato deles suspeitarem que poderiam estar sendo identificados. Pode ter havido, também, problemas de “desejabilidade social” (CROWNE; MARLOWE, 1960) envolvidos, levando os respondentes a não quererem depreciar seu desempenho, no caso das respostas sobre *Performance de Vendas*.

O fato do questionário ter sido entregue de forma impressa também pode ter sido uma limitação. No planejamento inicial, seria disponibilizado um link aos vendedores para que acessassem o questionário. O próprio sistema de aplicação “aleatorizaria” a distribuição das questões, evitando efeitos de ordem, que seriam aqueles relacionados ao fato de todos os respondentes responderem com a mesma ordem de respostas, minimizando algum tipo de viés ligado a isso (DANCEY; REIDY, 2006). A forma impressa não gerou questionários randomizados e sim uma sequência fixa para todos os respondentes.

Para estudos futuros, poderia se tentar realizar a pesquisa com os profissionais tendo que acessar algum link em um sistema computacional, fazendo com que o sistema randomize as questões. Se a aplicação for por meio de formulário impresso, a preferência seria que este fosse entregue pelo próprio pesquisador, para se aumentar o controle sobre a forma de aplicação, e se diminuir os efeitos da presença do superior imediato, e com formulários randomizados. Outra sugestão seria que a *Performance* fosse captada com os próprios resultados do profissional na verificação de suas vendas e suas avaliações, de forma objetiva, e não com autodeclaração, para se evitar efeitos de “desejabilidade social”.

Uma limitação também poderia estar no tamanho da amostra. Quanto menor uma amostra, menor a possibilidade de nela conter a média da população (DANCEY; REIDY, 2006). Foi inclusive por esse motivo que foi utilizado o método de Mínimos Quadrados Parciais (PLS) (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). A distribuição não normal dos dados também pode ser consequente de uma amostra pequena. Estudos futuros poderiam ser feitos com amostras maiores, inclusive, podendo, assim, serem utilizadas outras técnicas, como

exemplo do LISREL (*Linear Structural Relationship*), técnica esta mais adequada para amostras maiores e com suposição de normalidade dos dados (MALHOTRA; LOPES; VEIGA, 2014).

O próprio local de aplicação também pode ter sido uma limitação. Os vendedores responderam as questões dentro de seu próprio ambiente e horário de trabalho. Como recebem comissão, podem ter se sentido pressionados a responder de maneira mais acelerada, devido à necessidade de volta ao salão de vendas, podendo, assim, não terem respondido determinadas questões com a devida atenção. Para esse quesito, um estudo futuro poderia ser feito com os vendedores respondendo fora do seu horário de trabalho, para conforto desses profissionais no momento das repostas.

O construto Sobrecarga de Informação em Vendedores está começando a ser explorado no Brasil, e com poucas publicações de relevância no mundo. Por esse motivo, esse fenômeno poderia ser melhor explicado ou explicar melhor situações ao ser testado com outros fenômenos. Algumas sugestões seriam verificar a relação do fenômeno a auto eficácia. Hunter e Goebel (2008), por exemplo, sugerem em seus estudos que pesquisas futuras pudessem ser feitas com a autoeficácia mediando a relação entre Sobrecarga de Informação nos Vendedores e *Performance* de Vendas. Também poderia ser verificada a propensão do vendedor à sobrecarga de informação se ele for orientado para vendas ou para o relacionamento. Outra sugestão seria na verificação do processo de Sobrecarga de Informação, no caso do vendedor se utilizar de processos de adaptação aos efeitos. Esta também é um sugestão de Hunter e Goebel (2008).

Os testes também poderiam ser efetuados com outros vendedores, de outros tipos de ramo, e se fazer uma comparação para se verificar os níveis de sobrecarga de informação e seus efeitos a cada ramo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEVEDO, Claudia R.; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de Administração**. 3ªed.. São Paulo: Atlas S.A, 2007.
- ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (2014). Disponível em: <<file:///C:/Users/Enos/Downloads/09_cceb_2014.pdf>>. Acesso em 14 ago. 2014, 20:48..
- ANAMACO - Associação Nacional de Comerciantes de Materiais de Construção (2013). Disponível em: <<http://novo.anamaco.com.br/dadosSetor-interna.aspx?uid=9>>. Acesso em: 22 dez. 2013, 18:44.
- ANDERSON, J.C.; GERBING, D.W. Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. **Psychological bulletin**, Washington, v. 103, n. 3, p. 411, 05 1988.
- ARNDT, A.; ARNOLD, T.J.; LANDRY, T.D. The effects of polychronic-orientation upon retail employee satisfaction and turnover. **Journal of Retailing**, Greenwich, v. 82, n. 4, p. 319-330, 2006.
- BITNER, M.J. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 56, n. 2, p. 57, 04 1992.
- BOLES, J. et al. The relationship of facets of Salespersons' job satisfaction with affective organizational commitment. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Santa Barbara, v. 22, n. 5, p. 311-321, 2007.
- CACIOPPO, John T.; PETTY, Richard E. The Need for Cognition. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 42, n. 1, p. 116-131, Jan 1982.
- CACIOPPO, John T.; PETTY, Richard E.; KAO, Chuan Feng. The efficient assessment of Need for Cognition. **Journal of Personality Assesment**, v. 48, n. 3, p. 306-307, 1984.
- CHIN, W. W. The partial least squares approach for structural equation modeling. In MARCOULIDES, G. A. (Ed.). **Modern methods for business research**. London: Lawrence Erlbaum Associates, 1998, p. 295-236.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Ed. Bookman, 2007.
- COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2. ed. New York: Psychology Press, 1988.
- CORREIO BRAZILIENSE. Mercado da construção civil registra aumento de 153% nos últimos anos, Brasília, 24 set. 2013. Disponível em: <<http://correiobraziliense.lugarcerto.com.br/app/noticia/ultimas/2013/09/24/interna_ultimas,47398/mercado-da-construcao-civil-registra-aumento-de-153-nos-ultimos-anos.shtml>>. Acesso em 25 dez. 2013.

- CROWNE, D. P.; D Marlowe A new scale of social desirability independent of psychopathology. **Journal Of Consulting Psychology**, v. 24, 349-354, 1960.
- DANCEY, Christine P.; REIDY, John N. **Estatística sem matemática para Psicologia**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2006.
- DELPECHITRE, D. Review and assessment of past empathy scales to measure Salespersons's empathy. **Journal Of Management & Marketing Research**, v. 13, p. 1-16, 2013.
- FLYNN, L.; PEARCY, D.. Four subtle sins in scale development: some suggestions for strengthening the current paradigm. **International Journal Of Market Research**, v. 43, p. 409-423. (2001).
- GAUR, Sanjaia S.; YAP, Sheau Fen; HAN, Dong. Relationship selling behavior's impact on sales performance: The moderating role of Salespersons's Information Overload. **AMA Summer Educators' Conference Proceedings**, v. 24, p. 66-67, January 2013.
- GREWAL, Dhruv; BAKER, Julie; LEVY, Michael; VOSS, Glenn B. The effects of wait expectations and store atmosphere evaluations on patronage intentions in service-intensive retail stores. **Journal of Retailing**, v. 79, p. 259-268, 2003.
- GUO, L.; IRENE C.L. NG. The antecedents of salespeople's relational behaviors. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Santa Barbara, v. 27, n. 5, p. 412-419, 2012.
- HAIR, Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAN, Ronald L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- HAIR, J. F.; HULT, T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: SAGE, 2014.
- HALL, Edward T. **The Dance of Life: The Other Dimensions of Time**. New York, NY: Anchor/Doubleday, 1983.
- HUNT, James M.; STEVENS, Karen M.; CHATTERJEE, Anindya; KERNAN, Jerome B. Socially Desirable in the Measurement of Need for Cognition. **Advances in Consumer Research**, v. 21, p. 543-546, 1994.
- HUNTER, Gary L. Information Overload: Guidance for Identifying When Information Becomes Detrimental to Sales Force Performance. **Journal of Personal Selling & Sales**, v. .XXIV, n. 2, p. 91-100, 2004.
- HUNTER, Gary L.; GOEBEL, Daniel J. Salespersons's' Information Overload: Scale Development, Validation, and its Relationship to Salespersons' job satisfaction and performance. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. XXVII, n. I, p. 21-35, winter 2008.
- JACOBY, J.; SPELLER, D.E.; ET, A. BRAND CHOICE BEHAVIOR AS A FUNCTION OF INFORMATION LOAD - REPLICATION AND EXTENSION. **Journal of Consumer Research**, Gainesville, v. 1, n. 1, p. 33, JUNE 1974.

JEON, H.; CHOI, B. The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. **The Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v. 26, n. 5, p. 332-341, 2012

KAUFMAN, C.F.; LANE, P.M.; LINDQUIST, J.D. Exploring More Than 24 Hours a Day: A Preliminary Investigation of Polychronic Time Use. **Journal of Consumer Research**, Gainesville, v. 18, n. 3, p. 392, 12 1991.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo. EPU, 1980.

KIM, JAE-EUN; KIM, JIEUN. Human factors in retail environments: a review. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 40, p. 818-841, 2012.

KOÇAK, A.; ABIMBOLA, T.; ÖZER, A.. Consumer Brand Equity in a Cross-cultural Replication: An Evaluation of a Scale. **Journal Of Marketing Management**, v. 23(1/2), p. 157-173, 2007.

LEE, R.L.M. Malaysian Queue Culture: An Ethnography of Urban Public Behavior. **Southeast Asian Journal of Social Science**, v. 12, n. 2, p. 36-50, 1984.

LINDQUIST, J.D.; KAUFMAN-SCARBOROUGH, C. The Polychronic--Monochronic Tendency Model. PMTS scale development and validation. **Time & Society**, v. 16, n. 2-3, p. 253-285, 09 2007.

LU, L.; LEE, Y. The effect of supervision style and decision-making on role stress and satisfaction of senior foreign managers in international joint ventures in China. **International Journal of Commerce and Management**, v. 17, n. 4, p. 284-294, 2007.

MACIEL, C.D.O.; CAMARGO, C. Comprometimento, Satisfação e Cooperação no Trabalho: Evidências da Primazia dos Aspectos Morais e das Normas de Reciprocidade Sobre o Comportamento/Commitment, Satisfaction and Cooperation at Work: Evidences of the Primacy of the Moral Aspects and Reciprocity Norms over Behavior. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, p. 433-453, May 2011.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2004.

MALHOTRA, Naresh. **Marketing Research: An Applied Orientation**. 6th, Georgia, Ed. Pearson, 2009.

MALHOTRA, N.K.; LOPES, E.L.; RICARDO, T.V. Modelagem de Equações Estruturais com Lisrel: Uma Visão Inicial. **REMark**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 27, 2014.

MATTILA, A.S.; WIRTZ, J. The role of store environmental stimulation and social factors on impulse purchasing. **The Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v. 22, n. 7, p. 562-567, 2008.

MILLER, George. The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information. **Psychological Review**, v. 63 (March), p. 81-97, 1956.

NASRI, W.; CHARFEDDINE, L. Motivating Salespeople to Contribute to Marketing Intelligence Activities: An Expectancy Theory Approach. **International Journal of Marketing Studies**, Toronto, v. 4, n. 1, p. 168-175, 02 2012.

NONIS, Sarath A.; ERDEM, S. Altan. A Refinement of Indsales to Measure Job Satisfaction Of Sales Personnel in General Marketing Settings. **Journal Of Marketing Management**, v. 7, p. 34-46, 1997.

PATRA, A.; SUAR, D. Polychronic Attitude and Household Activities in Single- and Dual-Career Families. **The Indian Journal of Social Work**, v. 69, n. 1, p. 55-63, 01 2008.

PERSING, D.L. Managing in polychronic times: Exploring individual creativity and performance in intellectually intensive venues. **Journal of Managerial Psychology**, v. 14, n. 5, p. 358-373, 1999.

REILLY, M.D. Working Wives and Convenience Consumption. **Journal of Consumer Research**, Gainesville, v. 8, n. 4, p. 407, 03 1982.

RINGLE, C.M.; SILVA, D.D.; DIÓGENES DE, S.B. Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. **REMark**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 54, 2014.

SLOCOMBE, T.E.; BLUEDORN, A.C. Organizational behavior implications of the congruence between preferred polychronicity and experienced work-unit polychronicity. **Journal of Organizational Behavior**, Chichester, v. 20, n. 1, p. 75, 01 1999.

SANTANA, Silvina; CERDEIRA, José. Satisfação no trabalho dos profissionais do ACeS Baixo Vouga II. **Acta Medica Portuguesa**, v. 24, p. 589-600, 2011.

SINGH, J. Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 64, n. 2, p. 15-34, 04 2000.

SINGH, R.; KOSHY, A. Determinants of B2B Salespersons's' performance and effectiveness: a review and synthesis of literature. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Santa Barbara, v. 25, n. 7, p. 535-546, 2010.

SUJAN, H.; WEITZ, B.A.; KUMAR, N. Learning, orientation, working smart, and effective selling. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, n. 3, p. 39, 07 1994.

TENENHAUS, M.; VINZI, V.E.; CHATELIN, Y.; LAURO, C. PLS Path Modeling. **Computational Statistics & Data Analysis**, v.48, p.159-205, 2005.

TURLEY, L.W.; MILLIMAN Ronald E. Atmospheric effects on shopping behavior: a review of the experimental evidence. **Journal of Business Research**, v. 49, p. 193-211, 2000.

USSAHAWANITCHAKIT, P. Building job satisfaction of certified public accounts (CPAs) in Thailand: Effects of role stress through role conflict, role ambiguity and role overload. **Journal Of The Academy Of Business & Economics**, v. 8, p.12-22. March 20, 2008

VALTER, A.V.; JUCÉLIA APPIO; SLONGO, L.A. Uma análise dos antecedentes da satisfação no trabalho em uma empresa madeireira. **REGE.Revista de Gestão**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 1-18, Jul 2007.

WETZELS, M.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; OPPEN, C.V. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. **MIS Quarterly**, v. 33, n. 1, p.1 77-195, 2009.

ZALLOCCO, R.; ELLEN, B.P.; MALLIN, M.L. A re-examination of B2B sales performance. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Santa Barbara, v. 24, n. 8, p. 598-610.

APÊNDICE A – MODELO DE ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Abaixo, o modelo de como foi formulado o formulário de respostas. A diferença entre o que está elaborado abaixo e o original foi que, no original, os números das escalas apareceram apenas como cabeçalho nas páginas e, ao lado das afirmativas, havia círculos a serem preenchidos relacionados aos números que estavam acima:

Q1. Por favor, indique a sua opinião sobre cada afirmativa abaixo, dando uma nota de ZERO a DEZ. Marque 0 (ZERO) se você "discordar totalmente" da afirmativa e 10 (DEZ) se você "concordar totalmente" com a afirmativa. Caso sua opinião seja intermediária, assinale os campos que estão entre estes extremos, ou seja, dê uma nota entre 1 (UM) e 9 (NOVE).

Eu certamente me sinto frustrado durante uma venda por causa do volume de informação que eu tenho que apresentar.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

O amontoado de informação a respeito de técnicas de vendas que eu tenho que saber faz eu cometer erros nas apresentações de vendas.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

O volume de informação de vendas com que eu tenho que lidar é frustrante.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

A quantidade de informação que eu tenho que saber a respeito de técnicas de vendas faz com que eu apresente o produto errado para o cliente errado.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eu tenho apresentado o produto errado para o cliente errado porque a quantidade de informação sobre produtos que eu lido é muito grande.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

A quantidade de informação sobre os produtos que eu tenho que saber para vender de forma efetiva faz eu me sentir sobrecarregado.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Q2. Por favor, continue indicando a sua opinião sobre cada afirmativa abaixo, dando uma nota de ZERO a DEZ. Marque 0 (ZERO) se você "discordar totalmente" da afirmativa e 10 (DEZ) se você "concordar totalmente" com a afirmativa. Caso sua opinião seja intermediária, assinale os campos que estão entre estes extremos, ou seja, dê uma nota entre 1 (UM) e 9 (NOVE).

Eu me sinto bem fazendo duas ou mais coisas ao mesmo tempo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eu gosto de lidar com duas ou mais atividades ao mesmo tempo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eu sou mais efetivo quando faço duas ou mais coisas ao mesmo tempo

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eu me sinto confortável fazendo duas ou mais atividades ao mesmo tempo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10.

Eu normalmente tento fazer duas ou mais atividades ao mesmo tempo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

As pessoas devem tentar fazer mais atividades ao mesmo tempo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eu normalmente faço duas ou mais atividades ao mesmo tempo.

Eu sou mais eficiente quando faço duas ou mais coisas ao mesmo tempo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eu sinto que as pessoas ao meu redor me aprovam mais quando eu faço duas ou mais coisas ao mesmo tempo, do que quando faço apenas uma.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eu me sinto energizado quando faço duas ou mais coisas ao mesmo tempo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Q3. Novamente, peço que indique a sua opinião sobre cada afirmativa abaixo, dando uma nota de ZERO a DEZ. Marque 0 (ZERO) se você "discordar totalmente" da afirmativa e 10 (DEZ) se você "concordar totalmente" com a afirmativa. Caso sua opinião seja intermediária, assinale os campos que estão entre estes extremos, ou seja, dê uma nota entre 1 (UM) e 9 (NOVE).

Eu sinto que eu acabo fazendo coisas de qualquer jeito, talvez com menor cuidado, pra eu conseguir deixar todas as coisas feitas.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Parece que eu tenho que me esticar pra conseguir finalizar todas as coisas que eu tenho que fazer.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Parece que eu tenho mais compromissos para cobrir do que outros colegas que eu conheço. Tem coisas demais que ocupam meu tempo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não tenho conseguido atender às expectativas de todo mundo por causa da grande quantidade de atividades que tenho que realizar na minha vida.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eu preciso de mais horas no meu dia pra fazer todas as coisas que são esperadas de mim.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Parece que nunca consigo tirar o atraso em minhas atividades.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Às vezes eu sinto como se o dia precisasse de mais horas.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Parece que não tenho tempo pra mim mesmo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eu me encontro tendo que preparar listas de prioridades pra deixar feitas todas as coisas que eu tenho que fazer. Se eu não fizer isso, eu esqueço, porque eu tenho muita coisa pra fazer.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eu não consigo achar energia em mim pra fazer todas as coisas que são esperadas que eu faça.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eu tenho que fazer coisas que realmente não tenho tempo e energia para fazê-las.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eu sempre tenho que cancelar compromissos por falta de tempo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Q4. Continue indicando a sua opinião sobre cada afirmativa abaixo, dando uma nota de ZERO a DEZ. Marque 0 (ZERO) se você "discordar totalmente" da afirmativa e 10 (DEZ) se você "concordar totalmente" com a afirmativa, quando sua opinião for extrema. Caso sua opinião seja intermediária, assinale os campos que estão entre estes extremos, ou seja, dê uma nota entre 1 (UM) e 9 (NOVE).

A ideia de depender de pensar pra conseguir meus objetivos é o máximo pra mim.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eu prefiro minha vida preenchida com quebra-cabeças que eu tenha que resolver.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eu aprecio ficar pensando profundamente e durante um longo tempo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Aprender novas maneiras de pensar sobre as coisas me empolga muito.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eu prefiro fazer alguma coisa que exija que eu pense muito, e que desafie minhas habilidades de pensar, do que alguma coisa que faça eu pensar pouco.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

A noção de pensar abstratamente é o máximo pra mim.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eu prefiro pensar em projetos de longo prazo do que sobre projetos pequenos e que sejam relacionados ao dia a dia.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eu prefiro mais problemas complexos do que simples.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eu normalmente me pego deliberando sobre problemas, mesmo quando eles não me afetam.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eu gosto de tarefas que exijam eu pensar bastante, mesmo que eu já as tenha aprendido.

Eu gosto de ter a responsabilidade de lidar com situações que requerem pensar muito.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eu me preocupo e me importo muito em saber como e porque as coisas funcionam.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pensar, pra mim, é a minha ideia de diversão.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eu me sinto satisfeito depois de completar uma tarefa que exija muito esforço mental.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eu prefiro tarefas que sejam intelectuais, difíceis e importantes, do que aquelas que não exijam pensar muito.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eu não evito situações nas quais há a possibilidade de eu ter que pensar profundamente a respeito de alguma coisa.

Eu penso sobre as coisas muito mais do que eu deveria.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eu realmente aprecio tarefas que envolvam a oportunidade de novas soluções para problemas.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Q5. Nesta última página de avaliação, por favor indique a sua opinião sobre cada afirmativa abaixo, dando uma nota de ZERO a DEZ. Marque 0 (ZERO) se você "discordar totalmente" da afirmativa e 10 (DEZ) se você "concordar totalmente" com a afirmativa, quando sua opinião for extrema. Caso sua opinião seja intermediária, assinale os campos que estão entre estes extremos, ou seja, dê uma nota entre 1 (UM) e 9 (NOVE).

Minhas oportunidades de crescimento na empresa em que trabalho são boas.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

O ambiente de trabalho é muito bom na empresa em que trabalho.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Considero o meu chefe(s) é uma pessoa amigável.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Meu(s) chefe(s) sabe ser líder.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eu sinto orgulho de trabalhar na empresa em que trabalho. Eu realmente faço coisas que valem a pena no meu trabalho.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Na empresa em que trabalho, tenho boas chances de promoção. Meus colegas de trabalho são pessoas amigáveis.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Meu(s) chefe(s) sempre ouve nossas ideias.

Meu(s) chefe(s) é uma pessoa que sempre dá um feedback (retorno) quando preciso.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Meu(s) chefe(s) é uma pessoa que cumpre o que promete.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Eu sinto prazer em fazer o meu trabalho.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Meus colegas de trabalho são verdadeiros parceiros (companheiros).

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Na empresa em que trabalho, a remuneração e as comissões são melhores do que em outros lugares para pessoas que fazem a mesma função que eu.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Q6. Nesta questão, faça uma auto-avaliação sua enquanto vendedor, dando uma nota de ZERO a DEZ para seu desempenho atual. Marque 0 (ZERO) quando você achar que seu desempenho atual em relação à pergunta está PÉSSIMO e 10 (DEZ) quando você achar que seu desempenho atual em relação à pergunta está EXCELENTE. Quando sua opinião for intermediária, avalie dando uma nota entre 1 (UM) e 9 (NOVE).

Que nota eu dou pra mim mesmo no quanto tenho contribuído no alcance das metas do meu gerente?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Que nota dou pra mim mesmo na posição em vendas (R\$) que ocupo em relação aos meus colegas?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Que nota dou pra mim mesmo no ganho de comissões em relação aos meus colegas?

Que nota dou pra mim mesmo no quanto tenho contribuído no alcance das metas de vendas da loja?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Qual nota dou pra mim mesmo no quanto tenho contribuído no alcance das metas de vendas do meu setor?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Que nota dou pra mim mesmo no quanto tenho vendido de produtos que me geram mais comissão?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Que nota dou pra mim mesmo no quanto tenho alcançado metas e quotas de vendas?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Que nota dou pra mim mesmo na venda de novos produtos?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Que nota dou pra mim mesmo para o meu volume de vendas em reais (R\$)?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ANEXO A - ESCALAS ORIGINAIS UTILIZADAS COMO BASE PARA A PESQUISA.

Escala sobre Sobrecarga de Informação no Vendedor (HUNTER E GOEBEL, 2008).

1. I sometimes feel frustrated during a sales because of the volume of information that I must present.
2. The amount of product information that I have to know in order to sell effectively makes me feel overloaded.
3. The volume of sales information that I must deal with is frustrating.
4. The amount of information regarding sales techniques that I must know causes me to make mistakes in sales presentation*.
5. I have presented the wrong product to the wrong customer because the amount of product information that I deal with is so large.
6. The amount of information regarding sales techniques that I must know has caused me to present the wrong product to the wrong customer.

Escala sobre Atitude Policrônica (Kaufman, 2004).

1. I like to juggle two or more activities at the same time
2. People should try to do more activities at the same time.
3. I am comfortable doing two or more activities at the same time.
4. I typically try to do two or more activities at the same time.
5. I typically do two or more activities at the same time.
6. I enjoy doing two or more activities at the same time.
7. I feel energized when I do two or more things at the same time.
8. I am efficient doing two or more activities at the same time.
9. I am effective doing two or more activities at the same time.
10. I feel more approval from those around me when I am doing two or more activities at the same time rather than a single activity.

Escala sobre Sobrecarga de Papéis (REILLY, 1982)

1. I have to do things which I don't really have the time and energy for.
2. There are too many demands on my time.
3. I need more hours in the day to do all the things which are expected of me.
4. I can't ever seem to get caught up.
5. I don't ever seem to have any time for myself.
6. There are times when I cannot meet everyone's expectations.
7. Sometimes I feel as if there are not enough hours in the day.
8. Many times I have to cancel commitments.
9. I seem to have to overextend myself in order to be able to finish everything I have to do.
10. I seem to have more commitments to overcome than some of the other wives I know.
11. I find myself having to prepare priority lists (lists which tell me which things I should do first) to get done all the things I have to do. Otherwise I forget because I have so much to do.
12. I feel I have to do things hastily and maybe less carefully in order to get everything done.
13. I just can't find the energy in me to do all the things expected of me.

Escala sobre Necessidade de Cognição (CACIOPPO E PETTY, 1984).

1. I would prefer complex to simple problems.
2. I like to have the responsibility of handling a situation that requires a lot of thinking.
3. Thinking is not my idea of fun*.
4. I would rather do something that requires little thought than something that is sure to challenge my thinking abilities*.
5. I try to anticipate and avoid situations where there is likely chance I will have to think in depth about something*.
6. I find satisfaction in deliberating hard and for long hours.
7. I only think as hard as I have to.
8. I prefer to think about small, daily projects to long-term ones*.

9. I like tasks that require little thought once I've learned them*.
10. The idea of relying on thought to make my way to the top appeals to me.
11. I really enjoy a task that involves coming up with new solutions to problems.
12. Learning new ways to think doesn't excite me very much*.
13. I prefer my life to be filled with puzzles that I must solve.
14. The notion of thinking abstractly is appealing to me.
15. I would prefer task that is intellectual, difficult, and important to one that is somewhat important but does not require much thought.
16. I feel relief than satisfaction after completing a task that required a lot of mental effort*.
17. It's enough for me that something gets the job done; I don't care how or why it works*.
18. I usually end up deliberating about issues even when they do not affect me personally.

Escalas sobre Performance de Vendas

Escala de Performance de vendas de acordo com Sujana, Weitz e Kumar (1994) utilizada por Hunter e Goebel (2008).

1. Contributing to your company's acquiring a good market share.
2. Selling high profit-margin products.
3. Generating a high level of dollar sales.
4. Quickly generating sales of new company products.
5. Identifying major accounts in your territory and selling to them.
6. Exceeding sales targets.
7. Assisting your sales supervisor meet his or her goals.

Escala de *Performance* de Vendas de acordo com Singh (2000) – Utilizada com funcionários da linha de frente no Varejo.

Contact output dimension

1. Overall customer contact (e.g. SIT)
2. Productivity Meeting your quotas and targets.
3. Overall performance in reaching objectives.
4. Following the company's suggested telephone call monitor process.

Backroom work dimensions

1. Providing accurate and complete paperwork
2. Overall Knowledge of company policies and procedures
3. Keeping abreast of your company's policies

Performance Quality

Trust dimension

1. Taking the initiative to help your customers even when its not part of your responsibility.
2. Taking the time to help your customers at the expense of not meeting daily productivity goals.
3. Overall, developing customer trust and confidence in your service.

Promptness dimension

1. Responding promptly to customer requests, despite your busy workload.
2. Returning telephone calls promptly.
3. Consistently following up on promises made to your customers.
4. Following up after the phone call.
5. Overall, consistently providing prompt service to all of your customers.

Reliability dimension

1. Consistently resolving customer concerns the first time.
2. Providing accurate or correct information to the customer.
3. Even though it is not your responsibility, making sure other departments follow through with your customer request.

4. Telling the customers the straight facts instead of telling them what they want to hear.
5. Overall, performing your job dependably and accurately.

Individualized attention dimension

1. Servicing the account with the customer's best interest in mind.
2. Listening attentively to identify the understand the concerns of customers.
3. Working out solutions to each customer's concerns.
4. Overall, providing individualized attention to each customer's concerns.

Satisfação no Trabalho de acordo com Nonis e Erdem (1997).

1. My customers are fair
2. My customers are interested in what I have to say
3. My customers live up to their promises
4. My customers respect my judgment
5. My coworkers are smart.
6. I have a good chance of promotion
7. My manager lives up to his promises
8. My opportunities for advancement are reasonable
9. My fellow workers are intelligent
10. In my job there are fairly good chances for promotion
11. The pay I get is unfair.
12. My fellow workers are pleasant
13. It is easy to get ahead in this company
14. My manager has an annoying personality
15. My work is exciting
16. My work is satisfying
17. In my opinion the pay here is lower than in other companies
18. My work gives a sense of accomplishment
19. My manager is around when I need hi]
20. My job is interesting

21. I am paid less than what I deserve
22. My pay is low in comparison with what others get for similar work in other companies.
23. My manager knows how to supervise.
24. My fellow workers are responsible.

ANEXO B – RESULTADOS DOS ESTUDOS DE HUNTER E GOEBEL (2008)

No quadro abaixo contem os resultados finais da pesquisa de Hunter e Goebel (2008), pesquisa esta que foi replicada nesta investigação:

Table 3
Regression Results

	H1a	H1b	H2a	H2b	H3	H4	H5
Independent Variables	PA	NFC/PA	RO	NFC/RO	NFC	SIO	SIO
Dependent Variables	SIO	SIO	SIO	SIO	SIO	SP	JS
Adjusted R ²	0.010	0.195	0.254	0.339	0.199	0.130	0.132
F-Statistic	2.836	24.166	65.950	49.879	48.521	31.386	31.887
p-Value	< 0.10	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05
Beta Coefficients ^a	-0.121	0.447/ -0.015	0.508	0.315/ 0.401	0.451	-0.367	-0.369
t-Statistics	-1.684**	6.696*/ -0.231	8.121*	5.035*/ 6.405*	6.966*	-5.602*	-5.647*

Notes: PA = polychronic attitude; NFC = need for cognition; RO = role overload; SIO = salespersons' information overload; SP = sales performance; JS = job satisfaction. ^a Standardized coefficients are used throughout. * $p < 0.05$; ** $p < 0.10$.