
A Gestão associada ao *coaching* e o desempenho nas vendas: a influência das abordagens dos comerciais e de fatores organizacionais

Joana Sofia da Costa Coimbra

Dissertação
Mestrado em Gestão Comercial

Orientado por
Prof^a Dr^a Maria Teresa Vieira Campos Proença

2021

Agradecimentos

A todos aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho, direta ou indiretamente, e em especial:

À Prof^a Dr^a Teresa Proença por ser minha orientadora, por todo o acompanhamento, conselhos e ajuda ao longo deste percurso.

Aos meus pais que me apoiam e motivam sempre a fazer mais e melhor. Obrigada por celebrarem todas as conquistas comigo. Nada disto seria possível sem a vossa ajuda.

À minha família e amigos por terem sempre uma palavra de incentivo e fazerem com que acreditasse sempre em mim.

Àqueles que aceitaram participar neste projeto, partilharam o questionário e contribuíram com sugestões de melhoria.

Resumo

A adoção de práticas de *coaching* tem aumentado nos últimos anos no contexto organizacional, uma vez que as empresas procuram desenvolver estratégias para alcançar vantagens competitivas sustentáveis que criem valor para o cliente, tendo em conta o competitivo contexto organizacional existente.

Com este estudo pretendemos compreender se as técnicas de *coaching* associadas à gestão, ou seja, o *managerial coaching*, tem impacto no desempenho das vendas, através da orientação para o cliente e para resultados dos comerciais. Pretendemos ainda investigar se fatores como a pressão para resultados, característica muito comum nas empresas, e a tendência para a centralização das decisões, também ainda presente em várias empresas, prejudicam o efeito do *coaching* no desempenho.

A investigação recorreu à recolha de dados através da distribuição de questionários, não só através da rede de contactos como também por meio da plataforma de *crowdsourcing* Amazon MTurk. As 167 respostas recolhidas foram analisadas através de um modelo de equações estruturais utilizando a técnica PLS (*Partial Least Squares*).

Os resultados deste estudo confirmam que as técnicas de gestão associadas ao *coaching* têm um impacto positivo no desempenho das vendas, através da orientação para o cliente e para os resultados dos comerciais, sendo que a orientação para o cliente tem maior impacto no desempenho. Verificou-se ainda que a tomada de decisão centralizada e a pressão para resultados não prejudicam a relação entre o *managerial coaching* e o desempenho. Reforçam até o impacto positivo da orientação para resultados no desempenho, embora não interfiram na relação entre orientação para cliente no desempenho. Deste modo, esta investigação sugere que o impacto do *managerial coaching* no desempenho é sempre positivo. Quando este impacto é associado a uma orientação para cliente o modo de chegar ao desempenho das vendas parece ser mais sustentável e positivo, não só para o cliente como também para a força de vendas, uma vez que o contexto organizacional que dá menos margem de manobra ao comercial tem uma influência neutra no desempenho das vendas.

Palavras-chave: *Managerial coaching*; Tomada de decisão centralizada; Pressão para resultados; Orientação para cliente; Orientação para resultados; Desempenho

Abstract

Coaching practices have increased in recent years in the organisational context, as companies seek to develop strategies in order to achieve sustainable competitive advantages that create value for the customer, considering the existing competitive organisational context.

With this study we intend to understand if managerial coaching have an impact on sales performance, through customer and results orientation of the sales force. We also intend to investigate whether factors such as the pressure for results, a very common characteristic in companies, and the tendency to centralise decisions, also still present in several companies, undermine the effect of coaching on performance.

The research resorted to data collection through the distribution of questionnaires, not only through network but also by the Amazon MTurk crowdsourcing platform. The 167 responses collected were analysed through a structural equation model using the PLS (Partial Least Squares) technique.

The results of this study confirm that managerial coaching have a positive impact on sales performance through customer and results orientation of the sales force, with customer orientation having a greater impact on performance. It was also found that centralised decision-making and pressure for results don't harm the relationship between managerial coaching and performance. They even reinforce the positive impact of results orientation on performance, although they don't interfere with the relationship between customer orientation on performance. Thus, this research suggests that the impact of managerial coaching on performance is always positive. When this impact is associated with a customer orientation approach the way to sales performance seems to be more sustainable and positive, not only for the customer but also for the sales force, since the organisational context that gives less flexibility to the sales force has a neutral influence on sales performance.

Keywords: Managerial coaching; Centralized decision making; Pressure for results; Customer orientation; Results orientation; Performance

Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico.....	3
2.1. <i>Managerial coaching</i>	3
2.2. Orientação para o cliente	3
2.3. Orientação para resultados.....	4
2.4. Fatores Organizacionais.....	7
2.4.1. Tomada de decisão centralizada	7
2.4.2. Pressão para resultados	9
3. Metodologia	11
3.1. Objetivos de investigação e proposta do modelo teórico	11
3.2. Metodologia e operacionalização do estudo	12
3.3. Medidas.....	13
4. Resultados.....	18
4.1. Caracterização da amostra	18
4.2. Análise descritiva e resultados da análise correlacional	21
4.3. Erro da variância comum (<i>Common method bias</i>).....	22
4.4. Fiabilidade, Validade e Ajustamento do Modelo	24
4.5. Avaliação do modelo estrutural.....	29
4.6. Teste de hipóteses.....	31
4.6.1. Mediação	32
5. Discussão e Conclusões	33
5.1. Discussão dos resultados e conclusões de investigação.....	33
5.2. Contributos para a literatura e para a gestão	34
5.3. Limitações e investigações futuras.....	36
6. Referências bibliográficas	38
Anexo I – Questionário	44
Anexo II – Dados Sociodemográficos dos inquiridos	56

Anexo III – Análise Descritiva das Variáveis	58
Anexo IV – Modelo com moderação	60

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Itens do Questionário, Respetiva Bibliografia e Alfa de Cronbach	15
Tabela 2 – Tabela de correlações.....	22
Tabela 3 - Teste de Harman.....	24
Tabela 4 - Valores de referência dos índices de fiabilidade e validade	25
Tabela 5 - Fiabilidade e validade convergente antes do ajuste do modelo.....	26
Tabela 6 - Fiabilidade e validade convergente após o ajuste do modelo	26
Tabela 7 - Consistência Interna e Fiabilidade Composta.....	27
Tabela 8 - Cargas cruzadas.....	28
Tabela 9 - Critério Fornell e Larcker.....	29
Tabela 10 - Critério HTMT.....	29
Tabela 11 - Valores de referência para avaliação do modelo estrutural.....	30
Tabela 12 - Valores para avaliação do modelo estrutural.....	30
Tabela 13 - Validação das hipóteses	31
Tabela 14 - Validação das hipóteses - mediação.....	32
Tabela 15– Dados sociodemográficos dos inquiridos.....	57
Tabela 16 – Análise descritiva das variáveis	59
Tabela 17 - Validação das hipóteses - moderação.....	60

Índice de Figuras

Figura 1 - Mudança de ênfase na Gestão Comercial durante o século XX	6
Figura 2 – Modelo concetual proposto	12
Figura 3 - % de Respostas por Género do Inquirido	19
Figura 4 – N° de Respostas por Idade do Inquirido	19
Figura 5 – N° de Respostas por Nível de escolaridade do Inquirido.....	20
Figura 6 – Modelo concetual com moderação	60

1. Introdução

O tópico a investigar pretende abordar em que medida a gestão associada a competências de *coaching* pode influenciar a orientação para o cliente, orientação para os resultados e o impacto que estas têm no desempenho de vendas, incluindo a influência de fatores organizacionais como o processo de tomada de decisão centralizado e a pressão para resultados.

O compromisso de um trabalhador, o seu desempenho e, consequentemente, o sucesso organizacional pode ser profundamente influenciado pela relação entre os gestores e os seus subordinados (Ribeiro *et al.*, 2020). Em vez de paradigmas de gestão tradicionais com grande foco na autoridade, o *coaching* foca na descoberta de ações que empoderam e motivam os trabalhadores, pelo que, em consequência, gestão de *coaching* é frequentemente considerada uma forma de sucesso para melhorar o desempenho dos trabalhadores (J. T. Huang & Hsieh, 2015; Sewon Kim *et al.*, 2013).

As áreas comerciais têm cada vez mais preocupação em identificar e desenvolver vantagens competitivas sustentáveis que criem valor para os consumidores e aumentem a sua lealdade (Pousa *et al.*, 2018). Está comprovado que *managerial coaching*, ou seja, competências de *coaching* associadas à gestão podem aumentar a orientação para o cliente e consequentemente melhorar a qualidade da relação que, posteriormente, afeta a retenção de clientes (M. H. Huang, 2008; Pousa & Mathieu, 2014).

De acordo com J. T. Huang & Hsieh (2015), gestores organizacionais e líderes devem reconhecer o *coaching* como um papel importante e incorporá-lo como uma componente valiosa no desenvolvimento da estratégia da organização, uma vez que o *coaching* pode ser definido como um processo para empoderar os trabalhadores de modo a que estes excedam os seus níveis de desempenho. Por outro lado, segundo M. H. Huang (2008), para uma organização ser bem sucedida é necessário perceber o que os clientes esperam do mercado e ter a certeza de que os seus empregados atingem essas expectativas e mantém uma boa relação com os seus clientes.

Considerando que as competências de gestão associadas ao *coaching* aumentam o compromisso afetivos dos empregados e o seu desempenho e, dado que estas competências como um potencial antecedente de desempenho individual não têm sido muito exploradas

(Ribeiro *et al.*, 2020), este estudo pretende comprovar como a gestão e liderança associada a técnicas de *coaching* impactam a orientação para os resultados e a orientação para o cliente, tendo em consideração fatores organizacionais, como o processo de tomada de decisão e a pressão para resultados, no desempenho nas vendas.

2. Enquadramento teórico

2.1. *Managerial coaching*

McLean *et al.* (2005) desenvolveu um enquadramento para o *coaching* com quatro dimensões: manter a comunicação aberta com outros; adotar uma abordagem de equipa em vez de uma abordagem individual; valorizar as pessoas acima das tarefas; e aceitar a natureza ambígua do ambiente de trabalho. Estas dimensões têm o objetivo de melhorar o desenvolvimento dos empregados e o seu desempenho. Existem outros comportamentos de *coaching* que podem ser importantes os líderes adotarem, como por exemplo: fazer perguntas; definir objetivos e dar *feedback* (McCarthy & Milner, 2013).

Práticas de *coaching* associadas a gestão de vendas envolvem ajudar os representantes da venda no desenvolvimento de competências através de interações no trabalho. O desenvolvimento dos vendedores está relacionado com o progresso da relação com o cliente e com a sua retenção, isto é, um vendedor com as suas competências bem desenvolvidas deve estar melhor preparado para desenvolver relações mais duradouras com os clientes (Deeter-Schmelz *et al.*, 2002). Os gestores comerciais, para serem efetivamente líderes, têm um papel crítico na formação das atitudes e competências dos seus vendedores. Ou seja, mais do que apenas dizer o que devem fazer, devem ser exemplos a seguir e ter comportamentos que demonstrem os seus valores e objetivos da organização (Rich, 1997).

A intervenção do *coaching* é focada no objetivo e motivada pelo desempenho e foi encontrado suporte para o impacto direto do *coaching* no desempenho do empregado assim como com a influência através dos mediadores orientação para o cliente e orientação para vendas (Pousa & Mathieu, 2014), que passamos a explicar.

2.2. Orientação para o cliente

Saxe & Weitz (1982) introduziram o conceito SOCO (*Sales Orientation Customer Orientation*¹) que compreende a orientação para vendas, que pretende maximizar os ganhos das vendas no curto prazo através da estimulação para a procura de produtos, e a orientação

¹ No presente estudo serão utilizados os termos orientação para vendas e orientação para o cliente em detrimento do termo *Sales Orientation Customer Orientation* (SOCO).

para o cliente, que promove a venda de produtos apenas em resposta às necessidades do cliente.

A orientação para o cliente é referente ao grau no qual um vendedor está disposto a adaptar o seu comportamento para ajudar o cliente a realizar melhores decisões de compra que irão satisfazer as suas necessidades, com o objetivo de evitar comportamentos que resultem no descontentamento do cliente e aumentar a satisfação a longo prazo do cliente (Pousa & Mathieu, 2014; Saxe & Weitz, 1982). Esta orientação representa o conceito de marketing posto em prática na relação entre o vendedor e consumidor, ou seja, avalia o grau com que o vendedor analisa as necessidades do seu cliente alvo e se adapta para conseguir satisfazer essas necessidades melhor do que os seus concorrentes (Saxe & Weitz, 1982). Cada vez mais existe o reconhecimento do papel central dos vendedores na formação de relações de longo-prazo com os clientes e como ligação primordial entre estes e a empresa (Bradford & Weitz, 1999).

Resultados de estudos anteriores demonstram que a liderança associada a competências de *coaching* ajuda a aumentar comportamentos de relação, como a orientação para o cliente, que por sua vez aumenta diretamente a qualidade da relação com o cliente e indiretamente a retenção futura (M. H. Huang, 2008; Pousa & Mathieu, 2014). Está também comprovado que a orientação para o cliente aumenta o desempenho (Pousa *et al.*, 2018). Em conformidade, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H1: *Managerial coaching* influencia positivamente a orientação para o cliente.

H2: A orientação para o cliente influencia positivamente o desempenho nas vendas.

H3: A orientação para o cliente tem um papel mediador entre o *managerial coaching* e o desempenho de vendas.

2.3. Orientação para resultados

A orientação para as vendas é, por sua vez, definida como um baixo nível de orientação para clientes, isto é, um comportamento oportunista com o objetivo de convencer os clientes a realizarem a compra, mesmo que para isso seja necessário utilizar táticas manipulativas (Pousa & Mathieu, 2014; Saxe & Weitz, 1982).

Contudo, o conceito orientação para vendas evoluiu durante os anos, como é possível observar na Figura 1. Por volta dos anos 20, o progresso tecnológico alterou o ambiente de negócios e originou a produção em massa que proporcionou a era da orientação para a produção. Posteriormente, no período pós-guerra e da grande depressão, devido à produção industrial e crescente capacidade produtiva, a função de vendas ganhou uma maior importância, visto que tinham agora de estimular as vendas e não apenas satisfazer a procura de produtos. Nesta época, o desempenho dos vendedores era medido pelo volume de vendas. Após a 2ª Guerra Mundial, o consumidor tinha um maior poder económico, formação e exigência, o que levou à Era do marketing, que foca nos gostos e necessidades dos consumidores. Aqui, o vendedor é visto com um solucionador de problemas, com ênfase mais abrangente na área comercial, como o desenvolvimento estratégico e a responsabilidade de vendas lucrativas (Dawson, 1970).

Assim, a profissão e função de vendas evoluiu durante as últimas décadas para um processo de venda que ocorre através da participação de várias áreas da empresa e onde a venda acontece ao longo do tempo, em vez de uma venda única, promovendo uma maior atenção na relação com o cliente (Moncrief & Marshall, 2005). A venda progrediu de uma função puramente orientada para as vendas diretas para um aconselhamento ao cliente (Thaichon *et al.*, 2018).

Desta forma, o conceito orientação para vendas expandiu para mais do que apenas o objetivo da venda em si, uma vez que os gestores de vendas têm um foco mais abrangente, como por exemplo padrões éticos ou até o propósito social da venda, e têm variados canais de venda, como os canais *online* (Dawson, 1970; Thaichon *et al.*, 2018). Assim sendo, e dado que o conceito de orientação para vendas proposto pelos autores Pousa & Mathieu (2014) e Saxe & Weitz (1982) refere-se exclusivamente ao objetivo da concretização da venda em si, desconsiderando todas as questões sociais e éticas em torno da mesma, iremos assumir este conceito como orientação para resultados doravante.

	Year							
	1900	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970
<i>Business Response to Perceived Dominant Environmental Conditions</i>								
	Production Orientation			Sales Orientation		Marketing Orientation		Human Orientation
<i>Emphasis in Management's Conception of Sales Job</i>								
	Personality Art			"Scientific Salesmanship"		Professionalism		Personal Fulfillment
<i>Emphasis in Sales Management</i>								
	Tight Supervision and Control			Broadened Responsibilities		Strategies and Profits		Total Human Resource Development

Figura 1 - Mudança de ênfase na Gestão Comercial durante o século XX (Dawson, 1970)

Os resultados de estudos anteriores relativamente ao impacto de competências de *coaching* na orientação para as vendas têm sido pouco conclusivos, contudo, é considerado que os comerciais deverão ter algum grau de orientação para vendas e motivação para alcançarem os seus objetivos (Pousa *et al.*, 2018). Para um bom desempenho de vendas a orientação para o cliente não é suficiente, isto é, um vendedor deve ter tanto orientação para o cliente como competências de venda. As competências de venda têm um papel fundamental em converter os benefícios da orientação para o cliente em resultados de desempenho demonstráveis (Wachner *et al.*, 2009). Boles *et al.* (2001) sugerem que em alguns ambientes de vendas, como o retalho, uma orientação para resultados pode não ser particularmente prejudicial ao desempenho do vendedor e que é até possível que os clientes esperem algum grau de utilização técnicas de venda pela parte do vendedor. Desta forma, consideramos que:

H4: *Managerial coaching* influencia positivamente a orientação para resultados.

H5: Orientação para resultados influencia positivamente o desempenho nas vendas.

H6: A orientação para resultados tem um papel mediador entre o *managerial coaching* e o desempenho de vendas.

2.4. Fatores Organizacionais

Apesar dos resultados apresentados nos estudos anteriormente realizados relativamente ao impacto da orientação para resultados e para o cliente no desempenho, estes resultados têm sido geralmente inconclusivos ou fracos (Pousa *et al.*, 2018; Pousa & Mathieu, 2014; Wachner *et al.*, 2009).

Vários estudos sugerem adicionar outros fatores, como por exemplo variáveis contextuais para perceber melhor como as competências de *managerial coaching* poderão melhorar o desempenho (Jaramillo *et al.*, 2007; Pousa *et al.*, 2020; Ribeiro *et al.*, 2020). Desta forma, serão incluídos neste estudo fatores organizacionais, de algum modo não muito alinhados com uma atitude de *coaching*, mas frequentes nas nossas organizações², nomeadamente o impacto da tomada de decisão centralizada e da pressão para resultados (Mourão, 2020; Pousa & Mathieu, 2010; Raposo, 2020). Inclusivamente, Pousa & Mathieu (2010) constataam que “os gestores podem estar muito motivados para o *coach* e podem até desempenhar o *coaching* como uma atividade de gestão usual, contudo quando recebem pressões externas para alcançar objetivos desafiantes (como por exemplo, nos dias anteriores aos prazos das suas quotas de vendas mensais), tenderão a mudar o seu comportamento de *coaching* para uma liderança diretiva e começam a liderar as suas forças de venda usando ferramentas tradicionais de gestão, de forma a atingir os valores de vendas esperados.” (p. 47).

2.4.1. Tomada de decisão centralizada

A centralização refere-se ao poder de tomada de decisão que está concentrado nos níveis superiores da organização (Caruana *et al.*, 1998).

Empresas com estruturas centralizadas podem ter mais dificuldades em identificar fontes de conhecimento externas relevantes e, conseqüentemente, construir relações com essas fontes e explorar oportunidades (Foss *et al.*, 2013). Além disso, a centralização pode bloquear a circulação de novas ideias e dessa forma dificulta o processo de inovação (Hage & Dewar, 1973).

² “líderes deverão permitir uma maior descentralização e partilha de poder” (Mourão, 2020)

“Em sociedades como a portuguesa, com forte índice de controlo da incerteza e também elevada distância hierárquica, as organizações são muito centralizadas e estruturadas.” (Raposo, 2020)

Por outro lado, uma estrutura centralizada restringe o processo de empoderamento dos trabalhadores uma vez que faz com que os trabalhadores sintam que não têm poder no trabalho e, esta sensação de incapacidade percebida poderá moldar algumas atitudes negativas (Kim *et al.*, 2019). Além disso, uma tomada de decisão centralizada reflete-se na falta de autoridade dos empregados para tomar decisões individuais baseadas nas reclamações e necessidades dos clientes (Mamun *et al.*, 2017).

Deste modo, espera-se que a orientação para o cliente esteja relacionada negativamente com a tomada de decisão centralizada. Uma estrutura de tomada de decisão centralizada pode resultar numa abordagem mais negativa para os clientes, uma vez que os trabalhadores despendem menos tempo a trabalhar os problemas com o cliente para chegar à melhor solução (Boles *et al.*, 2001). Assim, os comportamentos de orientação para o cliente acabarão por não poder ser tão expressos quando existe uma tomada de decisão centralizada, podendo até prejudicar a relação da orientação para o cliente com o desempenho dos vendedores. Desta forma, estima-se que:

H7: A tomada de decisão centralizada reduz a relação positiva entre a orientação para cliente e o desempenho.

Por outro lado, a tomada de decisão centralizada estará relacionada positivamente com a orientação para resultados, uma vez que se um vendedor não tem autoridade para tomar decisões relacionadas com as necessidades e problemas do cliente irá utilizar uma abordagem mais direcionada para o objetivo de realizar a venda, e conceder menos importância ao ponto de vista do cliente (Boles *et al.*, 2001). Consequentemente, com a tomada de decisão centralizada, é provável que o desempenho, pelo menos o de curto prazo, apareça mais facilmente, quando a orientação dos vendedores também é para os seus resultados e os da organização. Deste modo pode esperar-se que:

H8: A tomada de decisão centralizada aumenta a relação positiva entre a orientação para resultados e o desempenho.

2.4.2. Pressão para resultados

A pressão para o bom desempenho surge com a procura ou restrições colocadas num indivíduo com o objetivo de responder de uma determinada forma (Baucus, 1994). Esta pressão para o desempenho é uma expectativa comum nos dias de hoje nas organizações (Ness & Connelly, 2017).

Os comerciais têm constantemente diferentes tipos de pressão. Existe uma pressão crescente para que atuem eticamente, não apenas para evitarem escândalos, mas para ganhar a confiança do cliente e deste modo construir relacionamentos de longo prazo (Schwepker, 2019). Por outro lado, também existe a pressão do tempo ou a pressão para se adaptarem ao ambiente de negócios em constante mudança (Chonko *et al.*, 2002; Rostami *et al.*, 2019). A pressão do tempo é um antecedente para comportamentos mais criativos, contudo, apesar da redução do tempo poder ter efeitos positivos, também tem consequências negativas, como conduzir a comportamentos menos éticos (Rostami *et al.*, 2019). Além disto, resultados de estudos anteriores demonstraram que a pressão no emprego e competição são das maiores causas para a tomada de decisões menos éticas (Goldberg & Greenberg, 1994).

Gestores de vendas estão sob pressão crescente para liderar suas forças de vendas em direção à obtenção de resultados para o bom desempenho. Estudos anteriores demonstram que quando os gestores sentem pressão para alcançar determinados objetivos optam por uma liderança diretiva, mesmo que utilizem técnicas de *coaching* na sua liderança habitual (Pousa & Mathieu, 2010).

Muitos sistemas de controlo têm foco nos resultados e são independentes dos métodos pelos quais os resultados são alcançados. Da mesma forma, os vendedores que praticam uma abordagem orientada para os resultados dão maior importância ao fecho da venda em si, do que com a forma como a venda é feita. Quando o cumprimento da meta se torna o foco, como por exemplo os resultados das vendas, existe a tentação de evitar a abordagem orientada para o cliente, que poderá levar mais tempo, em favor de uma venda rápida a fim de alcançar metas de desempenho, independentemente dos meios utilizados (Charles Schwepker, 2003).

Assim, a pressão para resultados poderá afetar o comportamento com os clientes, pelo que se espera que a orientação para o cliente esteja negativamente relacionada com a

pressão para resultados. Quando os vendedores sentem pressão para atingir as metas poderão renunciar a comportamentos de venda ética, como a orientação para o cliente, e optarem por adotar uma abordagem mais agressiva de modo a que consigam atingir os seus objetivos e resultados (Charles Schwepker, 2003). Assim, espera-se que quando esta pressão existe os comportamentos de orientação para o cliente poderão ser menos demonstrados, pelo que:

H9: A pressão para resultados reduz a relação positiva entre a orientação para cliente e o desempenho.

Contrariamente, espera-se que a orientação para resultados esteja relacionada positivamente com a pressão para resultados. A orientação para resultados terá maior impacto com a pressão para os mesmos, uma vez que os trabalhadores irão fazer os possíveis para atingir as suas metas. Assim:

H10: A pressão para resultados aumenta a relação positiva entre a orientação para resultados e o desempenho.

3. Metodologia

3.1. Objetivos de investigação e proposta do modelo teórico

A principal questão de investigação deste estudo passa por compreender em que medida a gestão associada ao *coaching* impacta o desempenho nas vendas e se será positivo gestores e líderes adotarem estas competências no dia-a-dia do seu trabalho.

Após a revisão da literatura, foi possível definir os seguintes objetivos mais específicos:

1. Perceber se a orientação para resultados e orientação para o cliente têm um papel mediador na relação entre *managerial coaching* e desempenho nas vendas;
2. Compreender o efeito do *managerial coaching* na orientação para resultados e para o cliente;
3. Comprovar que a orientação para resultados e para o cliente têm influência positiva no desempenho das vendas;
4. Perceber o impacto que o processo de tomada de decisão centralizada e a pressão para resultados têm na relação entre as orientações para resultados e cliente e o desempenho.

Para corresponder aos objetivos do estudo, juntamente com as hipóteses de investigação desenvolvidas no enquadramento teórico, foi elaborada a proposta do esquema do modelo teórico, que é possível observar na Figura 2. O modelo mostra as relações e efeitos previstos entre as variáveis, ou seja, as ligações propostas entre os construtos organizacionais e o desempenho, através da orientação para resultados e para o cliente e da tomada de decisão centralizada e pressão para resultados. Neste modelo, o fator antecedente é o *managerial coaching*; os fatores orientação para resultados e orientação para o cliente são mediadores entre o *managerial coaching* e o desempenho nas vendas, que será a variável dependente e consequente. São ainda considerados dois fatores organizacionais: tomada de decisão centralizada e pressão para resultados, que não se sabe ao certo se a natureza da relação entre estes e as orientações e desempenho é de moderação ou mediação, pelo que irão ser testados os dois modelos. Neste modelo, as relações indiretas estão representadas a tracejado.

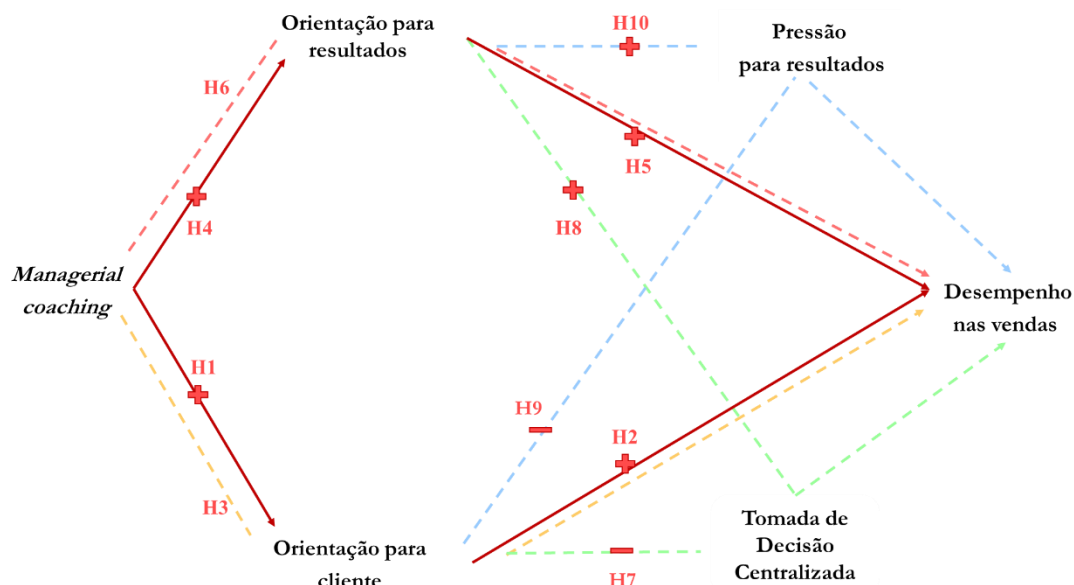


Figura 2 – Modelo conceitual proposto

3.2. Metodologia e operacionalização do estudo

Este estudo recorreu à metodologia quantitativa para realizar a sua investigação e, para tal, foi utilizado um método de amostragem não probabilístico, mais concretamente o método de amostragem por conveniência, uma vez que implica menos custos e pode ter maior participação. Este método de amostragem não é completamente representativo da população, contudo a amostra respeitou alguns critérios, como por exemplo trabalhar na área comercial, para que desta forma fosse o mais representativa possível.

A amostra utilizada são trabalhadores a desempenhar funções na atual organização há pelo menos 6 meses, pois são questionados acerca do seu desempenho e os participantes devem estar há algum tempo na organização, para que tenham efetuado a aprendizagem na sua função e interiorizado os valores e normas da organização, isto é, a cultura organizacional, nomeadamente em relação à centralização e pressão para resultados, de modo a que tenham assim uma maior consciência do seu desempenho que, para além disto, é um conceito dinâmico, pelo que deste modo o participante deve ter uma ideia clara acerca de como executa o seu trabalho na organização (Carlos & Rodrigues, 2016).

Para a recolha de informação a técnica utilizada foi através da aplicação de questionários, com a finalidade de confirmar ou não as hipóteses e, consequentemente, verificar se o *coaching* associado à gestão influencia o desempenho nas vendas através da

orientação para resultados e para o cliente, tendo em consideração o processo de tomada de decisão centralizado e a pressão para resultados. O questionário esteve disponível em português e inglês, possibilitando a recolha de dados de vários países. Estes questionários, para além de serem enviados para a rede de contactos, também estiveram disponíveis através da plataforma de *crowdsourcing* Amazon Mechanical Turk (MTurk). O questionário contemplou dois momentos: um para avaliar as causas antecedentes, neste caso, avaliaram-se as variáveis *managerial coaching*, tomada de decisão centralizada e pressão para resultados; e cerca de duas semanas mais tarde avaliou-se os efeitos, ou seja, a orientação para cliente, orientação para resultados e o desempenho. Este procedimento é recomendado por Podsakoff *et al.* (2003) e permite minorar o efeito do método comum, aproximando-se da estrutura causal proposta no modelo teórico. Desta forma, o questionário também se torna menos exaustivo do que responder a todas as questões de uma só vez.

3.3. Medidas

Foram recolhidos dados sociodemográficos para a caracterização da amostra como o género, idade, nível de escolaridade, situação profissional, setor de atividade, dimensão da organização e antiguidade na organização. Para além disso também foram colocadas questões acerca das funções executadas pelo colaborador na sua organização, tal como as responsabilidades de chefia. Estas variáveis de controlo poderão ter impacto no comportamento de venda e consequentemente no desempenho das mesmas (Wachner *et al.*, 2009).

Através dos questionários administrados, são mensuradas as variáveis definidas no modelo teórico: *managerial coaching*, tomada de decisão centralizada, pressão para resultados, orientação para resultados, orientação para clientes e o desempenho nas vendas. O desenvolvimento do questionário para este estudo foi realizado tendo em conta investigações feitas anteriormente, ou seja, são usadas e adaptadas escalas já validadas para o efeito.

Para medir as variáveis são utilizadas escalas de Likert de 7 pontos, em que 1 representa “Discordo totalmente” e 7 “Concordo totalmente”. A Tabela 1 apresenta a descrição detalhada das escalas utilizadas.

Variável	Itens	Referências Bibliográficas	Alfa de Cronbach
Managerial coaching skills	Quando lhe é pedido que partilhe sentimentos, sente-se à vontade para o fazer	(McLean <i>et al.</i> , 2005)	0,84
	Em situações de trabalho difíceis, mostra abertura e sinceridade com a sua opinião		
	Ao conversar com outras pessoas, partilha os seus sentimentos abertamente		
	Ao desenvolver relacionamentos, partilha abertamente os seus valores pessoais		
	Quando lhe é pedido que fale sobre as suas experiências profissionais, fá-lo de boa vontade		
	Quando lhe é pedido que se ofereça para projetos relacionados com o trabalho, opta por tarefas de equipa		
	De um modo geral, aprecia executar tarefas nas quais trabalha com outras pessoas		
	Enquanto parte de um grupo de trabalho, prefere trabalhar para o consenso do grupo		
	Quando uma decisão tem de ser tomada, prefere consultar outras pessoas		
	Quando pensa em formas de atingir objetivos, procura recolher informações junto das outras pessoas		
	Na tomada de decisões, dá ênfase aos sentimentos preterindo a lógica		
	Nas discussões com outros, centra-se nas necessidades de cada pessoa	(Menezes, 2016)	0,95
	Quando dinamiza reuniões, concede algum espaço para a criação de relacionamentos		
	No local de trabalho, procura estabelecer ligações com os outros		
	No local de trabalho, tem tendência para se focar mais nas pessoas		
	Quando outros tomam decisões que afetam a carreira deles, dá ênfase à adoção de riscos		
	Quando procura soluções para problemas, gosta de experimentar novas soluções		
Encara o conflito como construtivo			
Quando trabalha com outros, coloca questões para as quais existem muitas respostas possíveis			
Considera que o conflito no local de trabalho é entusiasmante			
Tomada de decisão centralizada	Poucas ações podem ser tomadas aqui até um supervisor aprovar uma decisão	(Jaworski & Kohli, 1993)	0,88
	Uma pessoa que queira tomar a sua própria decisão seria rapidamente desencorajada aqui		
	Mesmo pequenas questões devem ser referidas a algum superior para uma resposta final		
	Tenho de perguntar ao meu chefe antes de fazer qualquer coisa		
	Qualquer decisão que eu tomar tem que ter a aprovação do meu chefe		
Pressão para resultados	Na minha organização é muito importante para mim que o meu supervisor me veja como um bom vendedor	(Agarwal & Ramaswami, 1993; Challagalla &	0,70; 0,72;
	Eu despendo muito tempo a pensar em como o meu desempenho se compara ao de outros vendedores		
	Se eu não alcançar os meus objetivos de desempenho, sinto-me pressionado para atingi-los		

	No meu emprego, sinto-me pressionado se tiver trabalho por acabar	Shervani, 1997; Sujan <i>et al.</i> , 1994)	0,71
	Eu receberia um aviso informal se as metas do volume de vendas ou quota de mercado não fossem alcançadas		
	Os aumentos do meu salário seriam afetados se as metas do volume de vendas ou quota de mercado não fossem cumpridos		
Orientação para cliente	Eu tento descobrir quais são as necessidades do cliente	(Wachner <i>et al.</i> , 2009)	0,91
	Um bom funcionário deve ter o melhor interesse do cliente em mente		
	Eu tento trazer o cliente com o problema em conjunto com o produto/serviço e tento resolver esse problema		
	Eu mostro o produto/serviço mais adequado para o problema do cliente		
	Eu tento descobrir que tipo de produtos/serviços serão mais úteis para o cliente		
Orientação para resultados	Eu tento vender o máximo que posso, independentemente de satisfazer o cliente	(Wachner <i>et al.</i> , 2009)	0,94
	É necessário esticar a verdade ao descrever um produto para um cliente		
	Tento vender a um cliente tudo o que consigo convencê-lo a comprar, mesmo que ache que é mais do que um cliente sábio compraria		
	Eu pinto uma imagem muito otimista do meu produto/serviço para fazê-lo parecer o melhor possível		
	Eu decido que produto/serviço oferecer com base no que eu consigo convencer o cliente a aceitar, não com base no que os satisfará a longo prazo	(Didonet <i>et al.</i> , 2020)	0,62
	Eu faço um esforço para alcançar melhores resultados		
	A minha estratégia é focada nos resultados/ margens de lucro		
Desempenho nas vendas	Tenho habilidade para vender produtos com maiores margens de lucro	(Wachner <i>et al.</i> , 2009)	0,93
	Tenho capacidade de gerar uma grande quantidade de euros em vendas no meu território		
	Tenho capacidade de gerar vendas rapidamente de novos produtos da empresa		
	Tenho capacidade de produzir uma elevada quota de mercado para a minha empresa no meu território		
	Tenho capacidade de exceder as metas e objetivos de vendas que me são atribuídos		
	Tenho capacidade de identificar e vender para as principais contas no meu território		

Tabela 1 - Itens do Questionário, Respetiva Bibliografia e Alfa de Cronbach

Como é possível observar na Tabela 1, a escala de *managerial coaching* foi desenvolvida por McLean *et al.* (2005), com um alfa de Cronbach de 0,84, e adaptada por Menezes (2016) e Ribeiro *et al.* (2020), onde foram validadas medidas multidimensionais, mais concretamente com quatro dimensões: comunicação aberta; abordagem de equipa; valor dado às pessoas e aceitação da ambiguidade. Esta escala já foi validada anteriormente em Portugal, nos estudos de Ribeiro *et al.* (2020) e Menezes (2016).

A escala pressão para resultados, para melhor se enquadrar com os objetivos pretendidos, foi adaptada de vários estudos, entre os quais Agarwal & Ramaswami (1993), Challagalla & Shervani (1997) e Sujan *et al.* (1994).

Relativamente à orientação para resultados e para o cliente, a escala original de SOCO, desenvolvida por Saxe & Weitz (1982), consistia em 24 questões com uma escala de Likert de 9 pontos para medir a orientação para vendas e para o cliente. Uma das preocupações com esta escala é o comprimento e consequentemente a possível fadiga de resposta do inquirido ou até mesmo a não resposta (Tadepalli, 1995). Neste estudo irá ser então utilizada uma versão da escala SOCO aplicada por Wachner *et al.* (2009), que foi modificada, abreviada e empiricamente validada relativamente à escala desenvolvida por Thomas *et al.* (2001), com a adaptação de dois itens adicionais da escala aplicada por Didonet *et al.* (2020).

O desempenho de vendas foi medido com base na escala desenvolvida por Behrman & Perreault (1982), validada pelo estudo de Wachner *et al.* (2009), que consiste em 6 itens para medir o próprio desempenho comparativamente a outros membros da equipa comercial, com um alfa de 0,93. Comparativamente, a variável de desempenho individual medida por Ribeiro *et al.* (2020) em Portugal, apresentou um alfa de 0,778.

De forma a assegurar a confiabilidade e validade do instrumento, os itens foram traduzidos de inglês para português por um tradutor e posteriormente foram retro traduzidos por outro tradutor (Brislin, 1970). A versão original e as versões traduzidas foram comparadas pelos tradutores e, consequentemente, foram discutidas as discrepâncias. Foi ainda realizado um pré-teste.

Em resumo, os dados a recolher da amostra são o grau de utilização de técnicas de *coaching* associadas à gestão, em que medida os inquiridos estão direcionados para resultados e para o cliente, se o processo de tomada de decisão na empresa é centralizado ou não, o

nível de pressão para resultados a que estão expostos, e, por fim, a percepção do desempenho da venda.

4. Resultados

Neste capítulo é caracterizada a amostra e efetuada uma análise aos dados recolhidos através do questionário. Posteriormente, é testada a validade, fiabilidade e a adequação do modelo estrutural. Por fim, a validade das hipóteses de investigação é analisada, assim como os efeitos de mediação ou moderação presentes no modelo concetual. Para isto, foi necessário recorrer à utilização de dois *softwares*: Microsoft Office Excel e SmartPLS.

PLS (*Partial Least Squares*) é caracterizado como a técnica mais adequada quando o objetivo da investigação são modelos de predição ou exploratórios (David Garson, 2016). Os modelos de equações estruturais (SEM – *Structural Equation Model*) tornaram-se quase um padrão na investigação de marketing e gestão quando se trata de analisar as relações causa-efeito entre as construções latentes e o método PLS tem vindo a ser cada vez mais utilizado nas ciências sociais, económicas e humanas devido às necessidades práticas de muitos utilizadores ou, por exemplo, devido à natureza formativa de variáveis mais ou menos latentes, presentes nestas ciências (Hair *et al.*, 2011; J. Marôco, 2014). Deste modo, o *software* escolhido para realizar as análises foi o SmartPLS.

4.1. Caracterização da amostra

Foram recolhidas 386 respostas, das quais apenas 167 válidas para o âmbito do estudo, uma vez que era necessário trabalhar na área comercial e há pelo menos 6 meses na empresa atual. Apenas as respostas válidas e relevantes foram consideradas para as seguintes análises.

No Anexo II pode encontrar-se com maior detalhe o resumo de todas as variáveis sociodemográficas, exibindo de forma separada e para cada uma, o número de respostas obtidas e a sua percentagem relativamente ao total de respostas.

Das respostas válidas, como é possível observar na Figura 3 a distribuição dos inquiridos relativamente ao género, conclui-se que a maioria das respostas foi do género masculino, com 66% de respostas.

% Respostas por Género

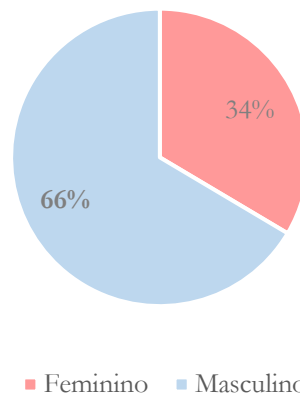


Figura 3 - % de Respostas por Género do Inquirido

Na Figura 4 pode-se observar o número de respostas por idade dos inquiridos. Concluimos que o maior número de respostas está compreendido entre as idades 26 a 35 anos.

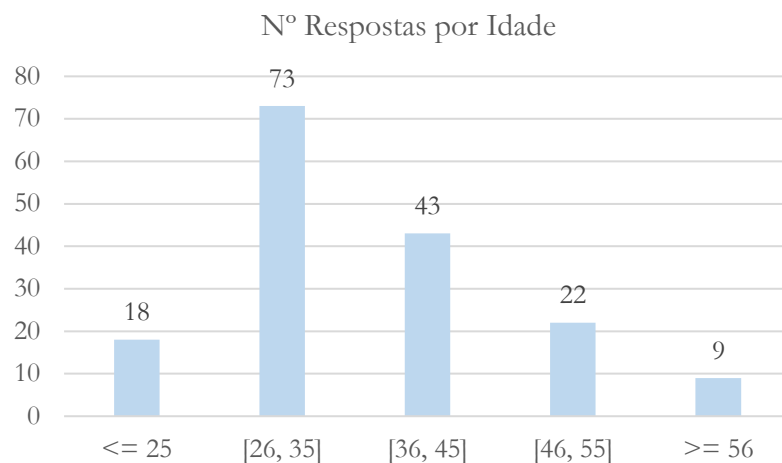


Figura 4 – Nº de Respostas por Idade do Inquirido

Relativamente ao nível de escolaridade, é possível concluir com base na Figura 5, que a maioria, cerca de 75%, possui algum grau académico; 16% tem o ensino secundário como a sua formação mais recente e 9% tem menos do que este grau.

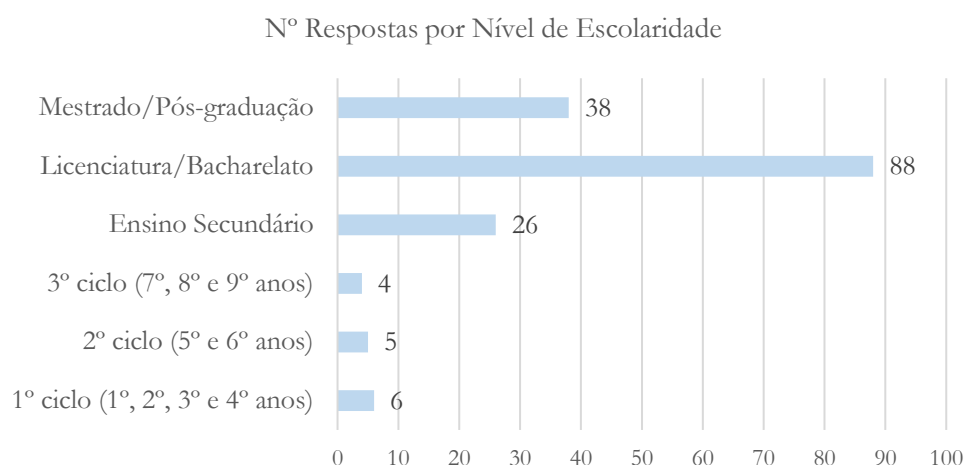


Figura 5 – Nº de Respostas por Nível de escolaridade do Inquirido

As respostas dos inquiridos tiveram várias origens, entre as quais 38% tem nacionalidade portuguesa; 16% americana, 16% brasileira; 22% indiana; e os restantes (8%) proveem de países como o Canadá, Estónia, França, Alemanha, Itália, entre outros. A diversidade de respostas foi obtida através da plataforma de *crowdsourcing* Amazon MTurk e da rede de contactos, por meio de redes sociais, como o Facebook e LinkedIn, sendo que foram recolhidas 105 respostas pelo Amazon MTurk e 62 através de *network*.

Resumindo, as respostas válidas dos inquiridos representam uma amostra de participantes jovens adultos com idades maioritariamente compreendidas entre os 26 e os 35 anos, provenientes de diversos países. A maioria dos participantes do questionário demonstra ter um elevado nível de escolaridade, com 75% da amostra a ter uma formação superior a uma licenciatura/bacharelato. Relativamente a fatores profissionais, 86% dos participantes possuem um contrato de trabalho, sendo que destes 49% possuem um contrato sem termo certo. De notar também que cerca de 74% dos inquiridos apresenta algum tipo de responsabilidade de chefia. Os setores de atividade que mais se destacam nos participantes desta amostra são o comércio e distribuição, tecnologias da informação e indústrias transformadoras, apresentando 55% da amostra total.

4.2. Análise descritiva e resultados da análise correlacional

O resumo da análise estatística descritiva das variáveis está exposto no Anexo III, onde são apresentados os valores da média, mediana, desvio padrão, mínimo e máximo, referentes às questões que compõem as variáveis em estudo: *managerial coaching*; pressão para resultados; tomada de decisão centralizada; orientação para resultados; orientação para cliente e desempenho nas vendas.

Como descrito anteriormente, foi realizada uma recolha de dados através de um questionário com 49 questões, para além das questões demográficas que permitiram uma caracterização da amostra.

Segundo o Teorema do Limite Central, para amostras de dimensão razoável, isto é, superiores a 30 observações, a distribuição da média amostral é satisfatoriamente aproximada à normal (João Marôco, 2014). Sendo que este estudo contém 167 questionários corretamente respondidos, pode-se afirmar que estamos perante uma distribuição amostral normal.

É ainda possível observar os valores das correlações entre as diferentes variáveis na Tabela 2. Relativamente às variáveis sociodemográficas, é possível constatar que a idade está relacionada com a orientação para cliente, orientação para resultados e com as variáveis que representam os fatores organizacionais pressão para resultados e tomada de decisão centralizada, sendo que quanto mais idade, maior a orientação para cliente e menor a orientação para resultados, a pressão para resultados e a tomada de decisão centralizada. A dimensão da organização está fortemente correlacionada com a orientação para o cliente, no sentido em que quanto maior a dimensão da organização, mais a abordagem será direcionada para o cliente. Em relação à antiguidade na organização, quanto maior for esta variável, maior a orientação para o cliente, e, pelo contrário, menor a orientação para resultados.

Ademais, é possível perceber que existe relação significativa entre o *managerial coaching* e a orientação para cliente e para resultados, tal como mencionado na revisão da literatura. Para além destas, *managerial coaching* tem também uma correlação significativa com a pressão para resultados e, por outro lado, não apresenta relação significativa com a tomada de decisão centralizada. É ainda possível observar que a orientação para resultados tem também uma relação relevante com a tomada de decisão centralizada e com a pressão para resultados.

Verifica-se ainda que as duas variáveis representativas dos fatores organizacionais, tomada de decisão centralizada e pressão para resultados, estão relacionadas significativamente entre si. Por fim, é possível constatar que todas as variáveis presentes no modelo estrutural (MC, OC, OR, TDC e PR) estão positivamente relacionadas com o desempenho.

	Média	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Género	1,66	0,47	1,00											
2.Habili- tações	2,89	0,86	-0,06	1,00										
3.Idade	36,72	11,50	,176*	-0,10	1,00									
4.Dim. Org.	2,74	1,05	,172*	,202*	0,01	1,00								
5. Antg. Org.	3,29	1,31	0,12	-0,05	,302**	,204*	1,00							
6. Resp. Chefia	1,58	1,35	0,12	,194*	0,10	-0,02	0,09	1,00						
7. MC	5,16	1,46	-0,14	-0,05	-0,03	-0,07	0,02	0,14	1,00					
8. OC	5,97	1,18	-0,10	0,10	,237**	,159*	,185*	0,03	,360*	1,00				
9. OR	4,45	1,93	-0,15	0,06	,398**	-0,10	,234**	0,08	,263*	0,11	1,00			
10. PR	4,80	1,67	,171*	-0,05	-,193*	-0,04	-0,13	0,03	,364*	0,10	,380*	1,00		
11. TDC	4,27	1,87	-0,09	-0,06	-,266**	-0,06	-0,12	-,152*	0,04	-0,06	,435*	,559*	1,00	
12. D	5,27	1,30	-0,08	0,04	-0,06	-0,06	0,00	0,09	,429*	,501*	,541*	,408*	,376*	1,00

Notas: n=167; **p<0,01; *p<0,05

Legenda: Género: 1=feminino; 2=masculino; (b) Habilitações: 1=abaixo do secundário; 2=ensino secundário; 3=Licenciatura/bacharelato; 4=mestrado/pós-graduação; 5=doutoramento; (c) dimensão organização: 1=menos de 10 trabalhadores; 2=10-50 trabalhadores; 3=51-250 trabalhadores; 4=mais de 250 trabalhadores; (d) antiguidade na organização: 1=menos de 1 ano; 2= 1-2 anos; 3=2-5 anos; 4=5-10 anos; 5=mais de 10 anos; (e) Responsabilidade de chefia: 0=não; 1=supervisão; 2=chefia intermédia; 3=cargo direção; 4=cargo administração; MC= Managerial coaching, OC=Orientação para Cliente; OR=Orientação para Resultados; PR=Pressão para Resultados; TDC=Tomada de Decisão Centralizada; D=Desempenho; Dim. Org.=Dimensão da Organização; Antg. Org.=Antiguidade na Organização; Resp. Chefia=Responsabilidade de Chefia

Tabela 2 – Tabela de correlações

4.3. Erro da variância comum (*Common method bias*)

O erro da variância comum refere-se à variância atribuível ao método de medição, ou seja, está relacionada com a metodologia utilizada na recolha dos dados e não com os constructos, pelo que é necessário validar a forma de recolha de dados.

Podsakoff *et al.* (2003) sugere várias técnicas a ter em conta de forma a controlar problemas relacionados com o erro da variância comum, como por exemplo o anonimato dos inquiridos ou contrabalançar a ordem das questões. Estes procedimentos foram tidos em conta aquando da construção do questionário e da recolha dos dados, contudo deve

confirmar-se, ainda assim, a existência ou não deste erro na recolha dos dados. Desta forma, será utilizado o teste de fator único de Harman que é o teste mais comum a ser usado para avaliar este erro. O teste de fator único de Harman efetua uma análise fatorial exploratória onde examina a possibilidade de um fator poder explicar a variância das variáveis. Este único fator comum não pode explicar mais do que 50% do total da variância do modelo, para que se possa concluir pela inexistência de erro da variância comum.

Aplicando o teste aos dados do presente estudo é possível concluir que o fator com maior percentagem de variância total explica cerca de 30%, como se pode observar na Tabela 3. Este valor comprova que não existe a possibilidade de se verificar o erro da variância comum.

Fator	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	13,350	29,668	29,668	12,717	28,260	28,260
2	6,421	14,268	43,936			
3	3,839	8,532	52,468			
4	2,523	5,606	58,074			
5	1,482	3,292	61,367			
6	1,387	3,083	64,450			
7	0,954	2,120	66,570			
8	0,933	2,074	68,645			
9	0,926	2,057	70,701			
10	0,817	1,816	72,518			
11	0,811	1,802	74,319			
12	0,743	1,650	75,970			
13	0,708	1,574	77,544			
14	0,663	1,472	79,016			
15	0,633	1,406	80,423			
16	0,584	1,298	81,720			
17	0,552	1,227	82,947			
18	0,521	1,158	84,105			
19	0,502	1,116	85,221			
20	0,464	1,031	86,253			
21	0,447	0,992	87,245			
22	0,432	0,960	88,205			
23	0,406	0,902	89,107			
24	0,400	0,888	89,995			

25	0,365	0,811	90,806			
26	0,350	0,777	91,583			
27	0,334	0,742	92,325			
28	0,324	0,719	93,045			
29	0,296	0,658	93,703			
30	0,295	0,656	94,359			
31	0,261	0,579	94,938			
32	0,258	0,573	95,511			
33	0,237	0,527	96,037			
34	0,222	0,493	96,531			
35	0,209	0,465	96,995			
36	0,193	0,429	97,424			
37	0,188	0,418	97,842			
38	0,167	0,371	98,213			
39	0,145	0,323	98,536			
40	0,133	0,296	98,832			
41	0,125	0,278	99,109			
42	0,120	0,266	99,375			
43	0,114	0,254	99,629			
44	0,093	0,207	99,836			
45	0,074	0,164	100,000			

Método de Extração: fatoração pelo Eixo Principal.

Tabela 3 - Teste de Harman

4.4. Fiabilidade, Validade e Ajustamento do Modelo

Para avaliar o modelo, isto é, a relação entre as variáveis observadas e os elementos das suas escalas, foi verificada a fiabilidade e validade dos constructos, cujos valores de referência são apresentados na Tabela 4.

Para se medir a consistência interna e fiabilidade composta foram considerados os critérios alfa de Cronbach e a fiabilidade composta que deverão ser superiores a 0,6 e a 0,7, respetivamente (David Garson, 2016; Henseler *et al.*, 2012).

Para medir a validade convergente foi considerado o critério AVE (*Average Variance Extracted*), que deverá ser superior a 0,5 (Chin, 1998).

A validade discriminante, isto é, o grau em que um constructo é distinto dos outros, será medida através de três critérios: o critério das cargas cruzadas, que determina se há

validade discriminante se os valores forem maiores nas variáveis originais em relação às outras (Chin, 1998); o critério de Fornell e Larcker que determina se há validade discriminante se a raiz quadrada do AVE for maior do que as correlações dos constructos (Fornell, C., & Larcker, 1981); e o critério HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) que determina se há validade discriminante se os valores da correlação entre constructos for inferior a 0,9 (Henseler *et al.*, 2015).

Avaliação do Modelo Externo	Indicador	Valor de Referência	Referências
Consistência interna e fiabilidade composta	Alfa de Cronbach (AC)	AC > 0,6	(David Garson, 2016)
	Fiabilidade Composta (FC)	FC > 0,7	(Henseler <i>et al.</i> , 2012)
Validade Convergente	AVE	AVE > 0,5	(Chin, 1998)
Validade Discriminante	Cargas Cruzadas	Cada bloco de indicadores tem maior carga para a sua respetiva variável latente do que para as restantes variáveis	(Chin, 1998)
	Critério de Fornell e Larcker	Raiz quadrada da AVE deve ser superior do que a sua correlação com qualquer outra variável	(Fornell, C., & Larcker, 1981)
	HTMT	Correlação entre constructos < 0,9	(Henseler <i>et al.</i> , 2015)

Tabela 4 - Valores de referência dos índices de fiabilidade e validade

a) Validade Convergente

Através da observação dos valores na Tabela 5, podemos verificar que o valor da variância média extraída (AVE) da variável observada Orientação para Resultados (OR) apresenta um valor abaixo do aceitável para este indicador. Assim, é necessário avaliar os valores das cargas externas dos itens observadas nesta variável e retirar os itens observados com cargas externas menores. Neste caso, retirou-se os itens 2 e 4 relativos a esta variável. Para melhorar o valor da variável observada pressão para resultados (PR) também se retirou o item 1. As restantes variáveis: *managerial coaching* (MC), tomada de decisão centralizada (TDC), orientação para cliente (OC) e desempenho nas vendas (D), apresentam valores satisfatórios.

	Validade Convergente
	Variância Média Extraída (AVE)
MC	0,534
PR	0,511
TDC	0,732
OC	0,661
OR	0,478
D	0,686

Tabela 5 - Fiabilidade e validade convergente antes do ajuste do modelo

Desta forma, e após retirar os itens das variáveis com menores cargas externas (OR2; OR4; PR1), é possível observar na Tabela 6 que o valor AVE da variável OR ficou superior ao valor referência, atingindo um AVE de 0,638, e que o valor da variável PR subiu para 0,581. Assim, pode-se concluir que o modelo converge para um resultado satisfatório.

	Validade Convergente
	Variância Média Extraída (AVE)
MC	0,534
PR	0,581
TDC	0,732
OC	0,661
OR	0,638
D	0,686

Tabela 6 - Fiabilidade e validade convergente após o ajuste do modelo

b) Consistência interna e fiabilidade compósita

Após garantir a validade convergente é necessário avaliar a fiabilidade através dos valores da consistência interna (alfa de Cronbach) e da fiabilidade compósita (FC). O indicador alfa de Cronbach (AC) é baseado nas intercorrelações das variáveis e é o indicador mais tradicional. Contudo, a FC é mais adequada à pesquisa PLS, pois prioriza as variáveis de acordo com as suas fiabilidades, enquanto o AC é muito sensível ao número de variáveis observadas em cada variável. Os dois casos são usados para se avaliar se a amostra está livre de enviesamentos, ou seja, se o conjunto das respostas são confiáveis (David Garson, 2016).

Avaliando os valores da Tabela 7 verifica-se que todos os valores são acima dos valores de referência ($AC > 0,6$ e $FC > 0,7$), pelo que podemos concluir a confiabilidade das variáveis observadas de todas as variáveis.

Consistência Interna e Fiabilidade Composta		
	Alfa de Cronbach	Fiabilidade composta
MC	0,951	0,956
PR	0,825	0,874
TDC	0,908	0,932
OC	0,868	0,906
OR	0,855	0,897
D	0,908	0,929

Tabela 7 - Consistência Interna e Fiabilidade Composta

c) Validade discriminante

Por último, e de forma a concluir a análise da validade das variáveis, foi testada a análise discriminante, através de três testes: cargas cruzadas (*Cross Loading*); critério de Fornell e Larker; e HTMT.

A Tabela 8 apresenta o resultado do critério das cargas cruzadas. Como se pode verificar, as cargas a negrito (das variáveis observadas originais) são maiores em relação às outras. Desde modo, de acordo com este critério existe validade discriminante.

	MC	PR	TDC	OC	OR	D
MC1	0,818	0,332	0,058	0,254	0,240	0,326
MC10	0,678	0,190	-0,087	0,289	0,053	0,330
MC11	0,614	0,410	0,271	0,155	0,423	0,361
MC12	0,800	0,315	0,059	0,271	0,209	0,346
MC13	0,752	0,301	0,063	0,195	0,157	0,334
MC14	0,753	0,247	-0,038	0,275	0,118	0,256
MC15	0,763	0,363	0,121	0,160	0,256	0,338
MC16	0,740	0,346	0,064	0,289	0,179	0,310
MC17	0,801	0,272	-0,016	0,279	0,195	0,336
MC18	0,669	0,290	0,091	0,159	0,339	0,252
MC19	0,707	0,358	0,104	0,185	0,296	0,361
MC2	0,680	0,058	-0,160	0,376	0,013	0,203
MC3	0,723	0,236	0,052	0,238	0,160	0,254
MC4	0,724	0,136	-0,108	0,270	0,098	0,228

MC5	0,661	0,151	-0,113	0,356	0,040	0,267
MC6	0,794	0,245	0,036	0,341	0,218	0,392
MC7	0,812	0,302	0,059	0,399	0,222	0,437
MC8	0,751	0,187	-0,057	0,249	0,096	0,271
MC9	0,589	0,276	0,039	0,042	0,070	0,226
PR2	0,323	0,817	0,556	0,010	0,474	0,370
PR3	0,246	0,660	0,272	0,273	0,092	0,270
PR4	0,244	0,692	0,314	0,205	0,121	0,255
PR5	0,260	0,788	0,427	0,054	0,234	0,344
PR6	0,271	0,794	0,389	0,004	0,269	0,258
TDC1	0,127	0,427	0,808	0,055	0,296	0,315
TDC2	-0,023	0,407	0,811	-0,069	0,340	0,221
TDC3	0,162	0,559	0,861	0,061	0,401	0,420
TDC4	-0,017	0,476	0,896	-0,087	0,414	0,316
TDC5	-0,054	0,512	0,897	-0,167	0,401	0,329
OC1	0,285	0,053	-0,102	0,856	0,012	0,384
OC2	0,334	0,077	-0,021	0,879	0,042	0,483
OC3	0,305	0,084	-0,026	0,770	0,180	0,411
OC4	0,196	0,070	-0,030	0,659	0,176	0,285
OC5	0,325	0,105	-0,053	0,878	0,046	0,448
OR1	0,107	0,312	0,400	-0,058	0,828	0,335
OR3	0,246	0,371	0,442	0,032	0,894	0,440
OR5	0,135	0,330	0,370	0,001	0,820	0,352
OR6	0,197	0,296	0,296	0,072	0,783	0,450
OR7	0,330	0,207	0,224	0,365	0,650	0,544
D1	0,405	0,406	0,299	0,313	0,547	0,835
D2	0,316	0,331	0,324	0,452	0,418	0,835
D3	0,292	0,302	0,349	0,338	0,435	0,805
D4	0,354	0,322	0,327	0,423	0,459	0,836
D5	0,363	0,309	0,277	0,411	0,377	0,801
D6	0,396	0,353	0,294	0,535	0,416	0,855

Tabela 8 - Cargas cruzadas

A Tabela 9 mostra o resultado do critério Fornell e Larcker referente ao modelo interno em análise. Como se pode verificar, a raiz quadrada da AVE para cada variável (a negrito) é maior do que as correlações entre os restantes constructos. Deste modo, de acordo com este critério também existe validade discriminante.

	D	MC	OC	OR	PR	TDC
D	0,828					
MC	0,429	0,731				
OC	0,501	0,360	0,813			
OR	0,534	0,258	0,103	0,799		
PR	0,405	0,360	0,115	0,355	0,762	
TDC	0,380	0,045	-0,050	0,436	0,547	0,856

Tabela 9 - Critério Fornell e Larcker

Por fim, na Tabela 10 estão apresentados os resultados do critério HTMT. Mais uma vez, verifica-se que há validade discriminante, uma vez que a correlação entre constructos é, em todos os casos, inferior a 0,9.

	D	MC	OC	OR	PR	TDC
D						
MC	0,451					
OC	0,556	0,377				
OR	0,606	0,290	0,220			
PR	0,449	0,396	0,192	0,367		
TDC	0,413	0,157	0,116	0,489	0,586	

Tabela 10 - Critério HTMT

Em resumo, relativamente à validade, foi resolvido o problema da falta de validade discriminante da variável orientação para resultados ao excluir-se os itens de menor interesse teórico e prático para o modelo em estudo. De seguida, foi testada e comprovada a fiabilidade e a consistência interna de acordo os critérios identificados. Isto dá a confiança necessária de que as escalas utilizadas conseguem medir as variáveis observadas que se pretende, validando assim o modelo externo.

4.5. Avaliação do modelo estrutural

Após análise do modelo externo, é necessário avaliar o modelo estrutural (interno), isto é, a capacidade de previsão do modelo, atendendo aos seguintes critérios: os coeficientes de determinação (R^2), a relevância preditiva (Q^2) e o tamanho e significância dos coeficientes de caminho (Sarstedt *et al.*, 2017), com base nos critérios presentes na Tabela 11.

O coeficiente de determinação (R^2) avalia a parte da variância das variáveis endógenas que é explicada pelo modelo estrutural, indicando a qualidade do modelo ajustado. O tamanho do efeito (f^2) representa a mudança nos R^2 e serve para verificar o efeito do impacto de uma variável independente numa variável dependente (Chin, 1998). Por fim, o critério Q^2 avalia quanto o modelo se aproxima daquilo que é esperado, isto é, analisa a relevância preditiva do modelo. O teste t é abordado na secção seguinte, sendo que $t \geq 1,96$ indica haver significância com um valor $p \leq 0,05$.

Avaliação do Modelo Estrutural	Indicador	Valor de Referência	Referências
Coeficiente de Determinação	R^2	$R^2=0,19, 0,33, 0,67$, considerado fraco, moderado e substancial respetivamente	(Chin, 1998)
Tamanho do Efeito	f^2	$f^2 = 0,02, 0,15, 0,35$ efeito fraco, moderado e forte respetivamente	(Chin, 1998)
Relevância Preditiva	Q^2	$Q^2 > 0$ indicador de relevância preditiva	(Chin, 1998; Henseler <i>et al.</i> , 2009)
Teste t de student	T	$t \geq 1,96$ significativo ao nível 0,05	(David Garson, 2016)

Tabela 11 - Valores de referência para avaliação do modelo estrutural

Na Tabela 12 pode verificar-se os resultados dos critérios mencionados anteriormente (f^2 , R^2 e Q^2).

	MC	OC	OR	PR	TDC	D	R^2	Q^2
MC		0,151	0,073				-	-
OC				0,007	0,012	0,439	0,131	0,081
OR				0,137	0,246	0,23	0,068	0,035
PR						0,024	1,132	0,057
TDC						0,041	0,2	0,142
D							0,545	0,366

Tabela 12 - Valores para avaliação do modelo estrutural

Conforme se pode observar na Tabela 12, a variável pressão para resultados apresenta um R^2 considerado substancial e a variável desempenho um efeito moderado, com um valor quase substancial. As restantes variáveis apresentam efeitos fracos.

Relativamente ao tamanho do efeito (f^2), pode-se verificar na Tabela 12 um efeito moderado entre as relações *managerial coaching* e orientação para cliente; orientação para resultados e tomada de decisão centralizada; e orientação para resultados e desempenho. O efeito é considerado forte entre a orientação para cliente e o desempenho; e fraco na relação entre as variáveis *managerial coaching* e a orientação para resultados; orientação para o cliente e as duas variáveis representativas dos fatores organizacionais (PR e TDC); a pressão para resultados e tomada de decisão centralizada e o desempenho.

Por fim, verificou-se que todos os constructos apresentam um valor Q^2 maior do que zero, indicando assim que o modelo tem validade preditiva.

4.6. Teste de hipóteses

A Tabela 13 e 14 apresentam os resultados do modelo com o intuito de testar as hipóteses anteriormente formuladas, sendo que a Tabela 13 irá apresentar os caminhos diretos e a Tabela 14 os efeitos indiretos. As hipóteses serão confirmadas ou rejeitadas conforme o valor t de referência indicado na Tabela 11 e o coeficiente que indica se o comportamento entre variáveis é positivo ou negativo, sendo que este coeficiente varia entre os valores -1 e 1 e que quanto mais perto estiver dos valores extremos, mais forte deverá ser a relação entre variáveis. A direção da relação entre variáveis obedece ao caminho demonstrado no modelo conceptual indicado na Figura 2 ou pela ordem indicada na coluna “Caminho” das seguintes tabelas.

Hipóteses	Caminho	Coeficientes	Valor t	Valor p	Resultado
H1	MC -> OC	0,362	4,897	0,000	Confirmada
H2	OC -> D	0,458	9,121	0,000	Confirmada
H4	MC -> OR	0,261	3,402	0,001	Confirmada
H5	OR -> D	0,367	4,827	0,000	Confirmada

Tabela 13 - Validação das hipóteses

Podemos concluir que as hipóteses 1, 2, 4 e 5 foram confirmadas uma vez que os resultados demonstram valores t superiores ao valor de referência e os coeficientes indicam efeitos convergentes com o que se pretendia validar.

As restantes hipóteses serão avaliadas de seguida uma vez que apresentam comportamentos indiretos de mediação ou moderação. Tal como referido nos capítulos anteriores, dada a incerteza da natureza da relação dos fatores organizacionais entre as

orientações e o desempenho, se deveriam ter uma posição moderadora ou mediadora, foram testados ambos os modelos. Como é possível observar no Anexo IV, os resultados destas variáveis como moderadoras não foram satisfatórios pelo que todas as hipóteses de moderação seriam rejeitadas. Deste modo, apresentamos agora os resultados destas variáveis como mediadoras.

4.6.1. Mediação

Na apresentação das hipóteses foi mencionada a possibilidade de existir mediação das relações entre *managerial coaching* e desempenho através das orientações de resultados e de cliente, como também mediação das relações entre as orientações de resultados e de cliente e o desempenho através dos fatores organizacionais (pressão para resultados e tomada de decisão centralizada). Pela análise dos efeitos indiretos foram identificados os efeitos de mediação conforme constam na Tabela 14.

Hipóteses	Caminho	Coeficientes	Valor t	Valor p	Resultado
H3	MC -> OC -> D	0,166	3,901	0,000	Confirmada
H6	MC -> OR -> D	0,096	2,542	0,011	Confirmada
H7	OC -> TDC -> D	-0,02	1,334	0,183	Rejeitada
H8	OR -> TDC -> D	0,102	2,339	0,020	Confirmada
H9	OC -> PR -> D	0,024	0,795	0,427	Rejeitada
H10	OR -> PR -> D	0,099	2,702	0,007	Confirmada

Tabela 14 - Validação das hipóteses - mediação

É possível concluir que a variável *managerial coaching* tem um efeito indireto no desempenho mediado tanto pela orientação para o cliente como pela orientação para resultados, uma vez que os valores t são superiores ao valor de referência para haver significância. Deste modo, as hipóteses 3 e 6 foram confirmadas.

Relativamente à mediação dos fatores organizacionais, tomada de decisão centralizada e pressão para resultados, foram confirmadas as hipóteses que medeiam a orientação para resultados e o desempenho, ou seja, as hipóteses 8 e 10. Por outro lado, não foram confirmadas as hipóteses de mediação entre a orientação para o cliente e o desempenho, isto é, as hipóteses. 7 e 9 foram rejeitadas.

5. Discussão e Conclusões

5.1. Discussão dos resultados e conclusões de investigação

Para atingir o sucesso organizacional é necessário perceber o que os clientes esperam do mercado e certificar de que os empregados atingem essas expectativas e mantém uma boa relação com os seus clientes (M. H. Huang, 2008). Práticas de *managerial coaching* podem ajudar os representantes de venda no desenvolvimento das competências para criar relações mais duradouras com os clientes e atingir um melhor desempenho (Deeter-Schmelz *et al.*, 2002). Apesar da literatura existente sobre o *managerial coaching* e o seu impacto no desempenho dos funcionários, esta ainda é escassa (Ribeiro *et al.*, 2020).

A literatura existente afirma que a liderança associada a competências de *coaching* promove comportamentos de relação, como a orientação para o cliente, que por sua vez aumenta diretamente a qualidade da relação com o cliente (M. H. Huang, 2008; Pousa & Mathieu, 2014). Adicionalmente, também comprova que a orientação para o cliente aumenta o desempenho (Pousa *et al.*, 2018). Além disso, os comerciais devem ter algum grau de orientação para resultados, adotando um comportamento com o objetivo principal de convencer os clientes a realizarem a compra, de modo a que consigam alcançar os seus objetivos (Pousa *et al.*, 2018; Pousa & Mathieu, 2014; Saxe & Weitz, 1982). Em conformidade, este estudo comprova que o *managerial coaching* aumenta tanto a relação para o cliente como para os resultados e que isto aumenta consequentemente o desempenho das vendas, apresentando um efeito significativo entre as orientações (para resultados e cliente) e o desempenho, sendo que foi comprovado que o efeito do *managerial coaching* no desempenho é maior através da orientação para o cliente do que pela orientação para os resultados.

Ademais, apesar de haver dúvidas na literatura existente relativamente à relação entre a orientação para vendas e desempenho, com *managerial coaching* como antecedente (Pousa *et al.* (2018)), procedeu-se ao ajuste do conceito de orientação de vendas para orientação para resultados, uma vez que o conceito de orientação de vendas evoluiu ao longo das últimas décadas de uma abordagem com foco puramente na concretização da venda para um conceito mais abrangente, onde existem preocupações para além dos resultados, como por exemplo as questões sociais e éticas da venda. Assim, comprovou-se que de facto *managerial coaching* aumenta o desempenho das vendas através da orientação para resultados.

Este estudo para além de ter o objetivo de comprovar que técnicas de *managerial coaching* podem influenciar os profissionais na área comercial e o seu desempenho, decidiu ir mais longe e incorporou dois fatores organizacionais que poderiam influenciar o comportamento do funcionário e o seu desempenho. Estes fatores são a tomada de decisão centralizada, ainda presente em várias empresas (Mourão, 2020; Raposo, 2020), e a pressão para resultados que vários gestores comerciais experienciam nos tempos atuais (Ness & Connelly, 2017; Pousa & Mathieu, 2010). Estas variáveis como mediadoras da orientação para o cliente e o desempenho não se revelaram com significância. Pelo contrário, verificou-se que medeiam a relação entre orientação para resultados e o desempenho, ou seja, quando um indivíduo tem uma abordagem com o objetivo de satisfazer resultados e não tanto alinhada com o cliente, estas variáveis potenciam o desempenho nas vendas. Deste modo, ainda seja implementada uma abordagem de liderança com métodos de *coaching*, verifica-se que estas variáveis têm impacto positivo no desempenho das vendas no contexto organizacional quando utilizada uma orientação mais direcionada para os resultados pelos gestores comerciais.

Relativamente às variáveis representativas dos fatores organizacionais, verificou-se ainda, através da tabela de correlações, que o *managerial coaching* tem uma correlação significativa com a pressão para resultados, uma vez que este modo de liderança que tem o foco no desenvolvimento do trabalhador, não só a nível pessoal como profissional, leva a que os indivíduos ambicionem atingir os seus objetivos e metas. Por outro lado, *managerial coaching* não apresenta relação significativa com a tomada de decisão centralizada, o que está em conformidade com a revisão de literatura, dado que a autonomia do trabalhador é incorporada como uma das bases neste conceito de gestão e liderança.

5.2. Contributos para a literatura e para a gestão

Os resultados deste estudo têm implicações teóricas e práticas e podem tanto contribuir para expandir a literatura relativa ao *managerial coaching*, como ter impacto no contexto organizacional.

A literatura existente comprova que as competências associadas ao *managerial coaching* aumentam o desempenho dos funcionários. Contudo, ainda são pouco extensivas as investigações existentes relativamente à relação destas competências com o desempenho

(Ribeiro *et al.*, 2020), e ainda existe um vasto leque de componentes que podem ser estudadas associadas ao *managerial coaching*. Assim, este estudo pretendeu colmatar a escassa literatura existente e procurou comprovar como o *managerial coaching* impacta o desempenho, através da orientação para os resultados e orientação para o cliente, tendo em consideração fatores organizacionais, como o processo de tomada de decisão centralizado e a pressão para resultados.

Com este estudo foi comprovada a influência positiva do *coaching* no desempenho das vendas, através da orientação para resultados e para o cliente, e subsequentemente o uso de *coaching* por parte dos gestores pode levar a uma base de clientes mais estável e uma operação mais saudável (Pousa & Mathieu, 2014). Mediante os resultados positivos da influência das diferentes variáveis no desempenho nas vendas, espera-se que as empresas, gestores e líderes adotem medidas e comportamentos que permitam potencializar as vendas e ganhar vantagem competitiva sustentável. Deste modo, no contexto empresarial, os contributos para a gestão deste estudo são de relevância para todas as empresas dos vários setores de atividade, onde atuem profissionais de Gestão Comercial. Os contributos desta dissertação devem ser adotados pelos líderes, respetivas empresas e recursos humanos.

Os métodos de liderança por parte das chefias são importantes e seguindo as técnicas de *managerial coaching* os líderes devem adotar comportamentos como manter boa comunicação com os seus subordinados, fomentar o espírito de equipa, valorizar as suas pessoas e aceitar a ambiguidade do mundo do trabalho, o que levará a aumentar a satisfação no trabalho e, posteriormente, levar a melhores resultados. Mais especificamente, algumas atitudes que os líderes podem adotar para implementar práticas de *managerial coaching* são, por exemplo, mostrar sinceridade e abertura, consultar a opinião dos seus subordinados e terceiros, promover atividades para dinamizar a criação de relacionamentos dentro da equipa, definir objetivos (quantitativos ou qualitativos) específicos, dar *feedback* construtivo, promover o pensamento crítico ou serem flexíveis.

Por outro lado, o comportamento de um líder e a perceção do mesmo pelos seguidores não é algo que a empresa consiga controlar totalmente. Contudo, através da gestão dos recursos humanos, a empresa deverá promover a adoção de boas práticas de liderança, tal como o *managerial coaching*, que fomentem a transmissão de valores organizacionais. Para isto, os recursos humanos poderão tomar algumas ações como: selecionar criteriosamente

gestores que possam desenvolver características relacionadas com *managerial coaching* ou proporcionar programas de desenvolvimento ou programas de mentoria, para os diferentes níveis de liderança presentes na empresa.

5.3. Limitações e investigações futuras

Naturalmente, o presente estudo apresenta algumas limitações que futuras investigações poderão ter em conta. Em primeiro lugar, futuros estudos devem procurar utilizar mais observações na amostra para representar de forma mais significativa a população e, consequentemente, dar maior robustez aos resultados.

Por outro lado, a avaliação do desempenho dos profissionais decorreu com base na percepção dos próprios, o que pode originar viés do método comum (*common method biases*), como referido por Podsakoff *et al.* (2003). Apesar disso algumas medidas foram tidas em consideração aquando da construção do questionário para minimizar este efeito, nomeadamente a proteção do anonimato do inquirido, a aleatoriedade do posicionamento dos itens no questionário e a recolha de dados em dois momentos espaçados no tempo; assim como na análise dos resultados, foi realizado o teste de Harman que indicou uma baixa probabilidade do erro de variância comum na amostra, sugerindo portanto uma ameaça reduzida à validade das presentes conclusões. Ainda assim, futuras investigações poderão utilizar outros métodos de avaliação para avaliar o desempenho da amostra, tais como usar informação da empresa acerca do desempenho do funcionário; através de informação da respetiva chefia ou terceiros, como colegas de trabalho ou clientes; ou ainda avaliar as competências destes profissionais nas suas instalações (*in loco*), onde se poderia avaliar os resultados obtidos em relação ao tipo de liderança praticada.

Adicionalmente, o facto de algumas questões serem relacionadas com a chefia, leva a que sejam tendencialmente sensíveis o que também poderá levar à inibição de resposta ou condicionar a veracidade das respetivas respostas, mesmo que tenha sido realçado a confidencialidade dos questionários aquando da sua distribuição. Deste modo, recomenda-se a utilização de outros métodos caso sejam encontradas formas de atenuar este tópico.

Por fim, este estudo utilizou uma metodologia quantitativa e os dados foram analisados através do método PLS. Naturalmente, tanto a metodologia como o método de análise escolhidos têm as suas características e limitações, pelo que se sugere que futuras

investigações utilizem uma metodologia e/ou um método de análise diferente e sejam comparados os resultados obtidos.

Para investigações futuras, podem ainda ser utilizadas diferentes variáveis mediadoras ou moderadoras para analisar o impacto da liderança com táticas de *managerial coaching* no desempenho dos funcionários, como fatores contextuais, por exemplo de que modo a liderança pode ser influenciada pela cultura do país; fatores organizacionais, tais como o distanciamento hierárquico, flexibilidade no trabalho ou competitividade; ou características dos funcionários, como características sociodemográficas, idade ou género, ou até características pessoais como a necessidade de concretização profissional. Podem também ser incluídas outras dimensões de forma a avaliar não só a parte quantitativa do desempenho, como também uma vertente mais qualitativa, utilizando por exemplo variáveis relativas ao bem-estar do trabalhador.

6. Referências bibliográficas

- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1993). Marketing controls and employee responses: The moderating role of task characteristics. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/BF02894522>
- Baucus, M. (1994). Pressure, opportunity and predisposition: A multivariate model of corporate illegality. *Journal of Management*, 20(4), 699–721. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(94\)90026-4](https://doi.org/10.1016/0149-2063(94)90026-4)
- Behrman, D. N., & Perreault, W. D. (1982). Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(82\)90039-X](https://doi.org/10.1016/0148-2963(82)90039-X)
- Boles, J. S., Babin, B. J., Brashear, T. G., Brooks, C., Boles, J. S., Babin, B. J., Brashear, T. G., Brooks, C., Boles, J. S., & Brashear, T. G. (2001). *An Examination of the Relationships between Retail Work Environments , Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance AN EXAMINATION OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN RETAIL WORK ENVIRONMENTS , SALESPERSON SELLING ORIENTATION- CUSTOME*. 6679. <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501893>
- Bradford, K. D., & Weitz, B. A. (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 241–254.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Caruana, A., Morris, M. H., & Vella, A. J. (1998). The effect of centralization and formalization on entrepreneurship in export firms. *Journal of Small Business Management*, 36(1), 16–29.
- Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. (1997). A measurement model of the dimensions and types of output and behavior control: An empirical test in a salesforce context. *Journal of Business Research*, 39(3), 159–172. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(96\)00195-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00195-6)
- Charles Schwepker. (2003). Customer-Oriented Selling : A Review , Extension , and

- Directions for Future Research DIRECTIONS FOR FUTURE RESEARCH. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 3134(February).
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research. *Statistical Strategies for Small Sample Research*, April, 295-336.
<http://books.google.com.sg/books?hl=en&lr=&id=EDZ5AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA295&dq=chin+1998+PLS&ots=47qB7ro0np&sig=rihQBibvT6S-Lsj1H9txe9dX6Zk#v=onepage&q&f=false>
- Chonko, L. B., Jones, E., Roberts, J. A., & Dubinsky, A. J. (2002). The role of environmental turbulence, readiness for change, and salesperson learning in the success of sales force change. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22(4), 227–245. <https://doi.org/10.1080/08853134.2002.10754311>
- David Garson, G. (2016). *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*. Statistical Associates Publishing. <https://doi.org/10.1201/b16017-6>
- Dawson, L. M. (1970). Toward a New Concept of Sales Management. *Journal of Marketing*, 34(2), 33. <https://doi.org/10.2307/1250832>
- Deeter-Schmelz, D. R., Kennedy, K. N., & Goebel, D. J. (2002). Understanding sales manager effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 31(7), 617–626.
[https://doi.org/10.1016/s0019-8501\(02\)00182-7](https://doi.org/10.1016/s0019-8501(02)00182-7)
- Didonet, S. R., Fearn, A., & Simmons, G. (2020). Determining the presence of a long-term/short-term dilemma for SMEs when adopting strategic orientation to improve performance. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(2), 90–110. <https://doi.org/10.1177/0266242619879369>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Foss, N. J., Lyngsie, J., & Zahra, S. A. (2013). The role of external knowledge sources and organizational design in the process of opportunity exploitation. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.2135>

- Goldberg, L., & Greenberg, M. (1994). A Survey of Ethical Conduct in Risk Management: Environmental Economists. In *Ethics & Behavior* (Vol. 4, Issue 4, pp. 331–343).
https://doi.org/10.1207/s15327019eb0404_2
- Hage, J., & Dewar, R. (1973). *Elite Values Versus Organizational Structure in Predicting Innovation*
Author (s): Jerald Hage and Robert Dewar Published by: Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University Stable URL: [https://www.18\(3\), 279–290](https://www.18(3), 279–290).
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2012). Using partial least squares path modeling in advertising research: Basic concepts and recent issues. *Handbook of Research on International Advertising*, 252–276. <https://doi.org/10.4337/9781781001042.00023>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(2009), 277–319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Huang, J. T., & Hsieh, H. H. (2015). Supervisors as good coaches: Influences of coaching on employees' in-role behaviors and proactive career behaviors. *International Journal of Human Resource Management*, 26(1), 42–58.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2014.940993>
- Huang, M. H. (2008). The influence of selling behaviors on customer relationships in financial services. *International Journal of Service Industry Management*, 19(4), 458–473.
<https://doi.org/10.1108/09564230810891905>
- Jaramillo, F., Ladik, D. M., Marshall, G. W., & Mulki, J. P. (2007). A meta-analysis of the relationship between sales orientation-customer orientation (SOCO) and salesperson job performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(5), 302–310.
<https://doi.org/10.1108/08858620710773431>

- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedent and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(1), 53–70.
- Kim, Sewon, Egan, T. M., Kim, W., & Kim, J. (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315–330. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9286-9>
- Kim, Soyeon, & Shin, M. (2019). Transformational leadership behaviors, the empowering process, and organizational commitment: investigating the moderating role of organizational structure in Korea. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1278253>
- Mamun, A. Al, Kumar, N., Ibrahim, M. D., & Yusoff, H. (2017). *Establishing a Valid Instrument to Measure Entrepreneurial Knowledge and Skill*. <https://doi.org/10.1177/2278533717730449>
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*.
- Marôco, João. (2014). *Análise Estatística com SPSS Statistics* (6ª ed.). ReportNumber.
- McCarthy, G., & Milner, J. (2013). Managerial coaching: Challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, 32(7), 768–779. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2011-0113>
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M. H. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1131>
- Menezes, R. M. da S. L. de O. (2016). *Marketing Relacional assente no Marketing Interno: a Influência das Competências de Coaching do Líder nas Respostas dos Colaboradores*. 115. [http://hdl.handle.net/10400.8/2566%0Ahttps://online.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/2566/1/Dissertação - MGE - Catarina Faustino.pdf](http://hdl.handle.net/10400.8/2566%0Ahttps://online.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/2566/1/Dissertação%20-%20MGE%20-%20Catarina%20Faustino.pdf)
- Moncrief, W. C., & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13–22. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.06.001>
- Mourão, R. A. M. (2020). *Entre vozes e silêncios: a avaliação 360° e a comunicação organizacional*.
- Ness, A. M., & Connelly, S. (2017). Situational influences on ethical sensemaking :

- Performance pressure , interpersonal conflict , and the recipient of consequences
Situational influences on ethical sensemaking : Performance pressure , interpersonal
conflict , and the recipient of conseque. *Human Performance*, 30(2–3), 57–78.
<https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1301454>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method
Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended
Remedies. In *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pousa, C., Hardie, T., & Zhang, X. (2018). Promoting frontline employee customer
orientation in China: a replication and a comparison. *International Journal of Bank
Marketing*, 36(5), 849–867. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2017-0078>
- Pousa, C., Liu, Y., & Aman, A. (2020). The effect of managerial coaching on salesperson's
relationship behaviors: new evidence from frontline bank employees in China.
International Journal of Bank Marketing, 38(6), 1259–1277.
<https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2019-0437>
- Pousa, C., & Mathieu, A. (2010). Sales managers' motivation to coach salespeople : an
exploration using expectancy theory. *International Journal of Evidence Based Coaching &
Mentoring*, 8(1), 34–51.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authType=crawler&jrnl=17418305&AN=51701641&h=JNP5yVNmje6Qt4IYyfveu3BjrPkSyiHyJWgRMBQhyjs2iKZu3qwBZvb6IWx4xVqZ2tXoBy72Egelrwd83gkhqg=&ctrl=c%5Cnhttp://business.brookes.ac.uk/resea>
- Pousa, C., & Mathieu, A. (2014). Boosting customer orientation through coaching: A
Canadian study. *International Journal of Bank Marketing*, 32(1), 60–81.
<https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2013-0031>
- Raposo, R. J. D. A. M. (2020). *Modelos operativos da cultura organizacional*.
- Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A. P., Torres de Oliveira, R., & Faustino, C. (2020). How
managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual
performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0373>
- Rich, G. A. (1997). The Sales Manager as a Role Model: Effect on Trust, Job Satisfaction

- and Performance of Salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319–328.
- Rostami, A., Gabler, C., & Agnihotri, R. (2019). Under pressure: The pros and cons of putting time pressure on your salesforce. *Journal of Business Research*, 103(October 2018), 153–162. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.026>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of Market Research*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8>
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343–351. <https://doi.org/10.1177/002224378201900307>
- Schwepker, C. H. (2019). Using Ethical Leadership to Improve Business-To-Business Salesperson Performance: The Mediating Roles of Trust in Manager and Ethical Ambiguity. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(2), 141–158. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2019.1603358>
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39. <https://doi.org/10.2307/1252309>
- Tadepalli, R. (1995). Measuring customer orientation of a salesperson: Modifications of the soco scale. *Psychology & Marketing*, 12(3), 177–187. <https://doi.org/10.1002/mar.4220120303>
- Thaichon, P., Surachartkumtonkun, J., Quach, S., Weaven, S., & Palmatier, R. W. (2018). Hybrid sales structures in the age of e-commerce. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 38(3), 277–302. <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1441718>
- Thomas, R. W., Soutar, G. N., & Ryan, M. M. (2001). The selling orientation-customer orientation (S.O.C.O.) scale: A proposed short form. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(1–2), 63–69. <https://doi.org/10.1080/08853134.2001.10754257>
- Wachner, T., Plouffe, C. R., & Grégoire, Y. (2009). SOCO 's impact on individual sales performance : The integration of selling skills as a missing link. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 32–44. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.11.003>

Anexo I – Questionário

Uma gestão associada ao coaching e o desempenho nas vendas

O presente questionário foi realizado no âmbito de uma investigação do Mestrado da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, cujo objetivo é perceber como práticas de coaching associadas à gestão podem influenciar o desempenho das vendas.

Desta forma, é obrigatório que os participantes deste estudo trabalhem na área comercial e estejam na organização há pelo menos 6 meses.

* Required

1. Trabalha na área comercial? *

Mark only one oval.

☐ Sim

☐ Não Skip to section 7 (Obrigada, o seu questionário acaba aqui.)

2. Trabalha na atual organização há pelo menos 6 meses? *

Mark only one oval.

☐ Sim

☐ Não Skip to section 7 (Obrigada, o seu questionário acaba aqui.)

Uma gestão
associada ao
coaching e o
desempenho
nas vendas

Os dados recolhidos servem apenas para fins científicos pelo que toda a informação recolhida será confidencial. Assim, solicitamos que responda às questões com a máxima sinceridade, pois não existem respostas certas ou erradas. A resposta ao questionário demora cerca de 7 minutos.

Este estudo divide-se em dois momentos. Por isso, e de forma a podermos enviar-lhe a segunda parte do questionário, solicitamos que indique o seu email abaixo.

Para além disso, para que seja possível agregar as suas respostas da primeira parte do questionário à segunda é necessário a criação de um código. Para tal, pedimos-lhe que indique as iniciais do seu nome e data de nascimento (tal como no exemplo abaixo). Esse passará a ser o seu código e será pedido novamente na segunda parte do questionário. Por isso, solicitamos que o código seja introduzido seguindo o exemplo fornecido para que seja exatamente igual nas primeira e segunda partes do questionário, pois qualquer diferença entre os códigos impossibilita a utilização dos seus dados.

A segunda parte será enviada por email cerca de duas semanas após a submissão desta primeira parte do questionário.

Se desejar esclarecer alguma dúvida poderá colocar as suas questões a Joana Coimbra, através do email jco201901039@feq.ucp.pt.

Agradecemos desde já a sua colaboração!

3. Email: *

4. Código: Iniciais do nome e data de nascimento (dia/mês/ano): (Exemplo: João Miguel Santos Oliveira. Nasceu a 23 de Agosto de 1990: JMSO230890) *

5. Se manifestar interesse em receber os resultados do estudo, os mesmos serão enviados para o seu endereço eletrónico no final da investigação. Pretende receber os resultados? *

Mark only one oval.

☐ Sim

☐ Não

Dados sociodemográficos

6. Sexo

Mark only one oval.

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Other: _____

7. Idade *

8. Nacionalidade *

9. Nível de escolaridade *

Mark only one oval.

- ☐ 1º ciclo (1º, 2º, 3º e 4º anos)
- ☐ 2º ciclo (5º e 6º anos)
- ☐ 3º ciclo (7º, 8º e 9º anos)
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Licenciatura/Bacharelato
- ☐ Mestrado/Pós-graduação
- ☐ Doutoramento

10. Situação profissional *

Mark only one oval.

- ☐ Trabalhador: contrato a termo
- ☐ Trabalhador: contrato sem termo
- ☐ Trabalhador independente (caso trabalhe apenas numa organização)
- ☐ Estagiário
- ☐ Desempregado
- ☐ Other: _____

11. Sector de atividade *

Mark only one oval.

- ☐ Agricultura
- ☐ Banca e seguros
- ☐ Comércio e distribuição
- ☐ Consultoria
- ☐ Tecnologias da Informação
- ☐ Indústrias transformadoras
- ☐ Saúde
- ☐ Logística
- ☐ Turismo
- ☐ Educação
- ☐ Other: _____

12. Dimensão da organização onde trabalha (número aproximado de trabalhadores) *

Mark only one oval.

- ☐ Menos de 10 trabalhadores
- ☐ 10-50 trabalhadores
- ☐ 51-250 trabalhadores
- ☐ Mais de 250 trabalhadores

13. Antiguidade na organização *

Mark only one oval.

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 2 anos
- ☐ 2 a 5 anos
- ☐ 5 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

14. Tem responsabilidades de chefia? *

Mark only one oval.

- ☐ Não
- ☐ Sim - Supervisão
- ☐ Sim - Chefia intermédia
- ☐ Sim - Cargo de direção
- ☐ Sim - Cargo de administração Skip to question 18

Questionário
- Parte 1

Selecione o grau de concordância, relativamente às seguintes questões, em que 1 representa discordo totalmente e 7 representa concordo totalmente:

15. Pensando no meu líder/ chefe... *

Mark only one oval per row.

	1 - Discordo Totalmente	2	3	4	5	6	7 - Concordo Totalmente
Quando lhe é pedido que partilhe sentimentos, ele/ela sente-se à vontade para o fazer	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Em situações de trabalho difíceis, ele/ela mostra abertura e sinceridade com a sua opinião	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ao conversar com outras pessoas, ele/ela partilha os seus sentimentos abertamente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ao desenvolver relacionamentos, ele/ela partilha abertamente os seus valores pessoais	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Quando lhe é pedido que fale sobre as suas experiências profissionais, ele/ela fá-lo de boa vontade	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Quando lhe é pedido que se ofereça para projetos relacionados com o trabalho, ele/ela opta por tarefas de equipa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De um modo geral, ele/ela aprecia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

executar tarefas nas
quais trabalha com
outras pessoas

Enquanto parte de
um grupo de
trabalho, ele/ela
prefere trabalhar
para o consenso do
grupo

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Quando uma
decisão tem de ser
tomada, ele/ela
prefere consultar
outras pessoas

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Quando pensa em
formas de atingir
objetivos, ele/ela
procura recolher
informações junto
das outras pessoas

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Na tomada de
decisões, ele/ela dá
ênfase aos
sentimentos
preferindo a lógica

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Nas discussões com
outros, ele/ela
centra-se nas
necessidades de
cada pessoa

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Quando dinamiza
reuniões, ele/ela
concede algum
espaço para a
criação de
relacionamentos

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

No local de trabalho,
ele/ela procura
estabelecer ligações
com os outros

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

No local de trabalho,
ele/ela tem

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

tendência para se
focar mais nas
pessoas

Quando outros
tomam decisões que
afetam a carreira
deles, ele/ela dá
ênfase à adoção de
riscos

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Quando procura
soluções para
problemas, ele/ela
gosta de
experimental novas
soluções

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Ele/ ela encara o
conflito como
construtivo

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Quando trabalha
com outros, ele/ela
coloca questões
para as quais
existem muitas
respostas possíveis

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Ele/ela considera
que o conflito no
local de trabalho é
entusiasmante

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

16. Relativamente ao processo de tomada de decisão na minha empresa... *

Mark only one oval per row.

	1 - Discordo Totalmente	2	3	4	5	6	7 - Concordo Totalmente
Poucas ações podem ser tomadas aqui até um supervisor aprovar uma decisão	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Uma pessoa que queira tomar a sua própria decisão seria rapidamente desencorajada aqui	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mesmo pequenas questões devem ser referidas a algum superior para uma resposta final	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho de perguntar ao meu chefe antes de fazer qualquer coisa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Qualquer decisão que eu tomar tem que ter a aprovação do meu chefe	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

17. Pensando em mim... *

Mark only one oval per row.

	1 - Discordo Totalmente	2	3	4	5	6	7 - Concordo Totalmente
Na minha organização, é muito importante para mim que o meu supervisor me veja com um bom vendedor	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eu despendo muito tempo a pensar em como meu desempenho se compara ao de outros vendedores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Se eu não alcançar os meus objetivos de desempenho, sinto-me pressionado para atingi-los	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
No meu emprego, sinto-me pressionado se tiver trabalho por acabar	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eu receberia um aviso informal se as metas do volume de vendas ou quota de mercado não fossem alcançadas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Os aumentos do meu salário seriam afetados se as metas do volume de vendas ou quota de mercado não fossem cumpridos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. Relativamente à venda ao consumidor... *

Mark only one oval per row.

	1 - Discordo Totalmente	2	3	4	5	6	7 - Concordo Totalmente
Eu tento descobrir quais são as necessidades do cliente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eu tento descobrir que tipo de produtos/serviços serão mais úteis para o cliente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tento vender a um cliente tudo o que consigo convencê-lo a comprar, mesmo que ache que é mais do que um cliente sábio compraria	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Um bom funcionário deve ter o melhor interesse do cliente em mente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
É necessário esticar a verdade ao descrever um produto para um cliente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eu tento vender o máximo que posso, independentemente de satisfazer o cliente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eu tento abordar o problema ao cliente e mostrar-lhe o produto/serviço que o consegue resolver	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eu faço um esforço para alcançar	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

melhores resultados

Eu decido que
produto/serviço
oferecer com base no
que eu consigo
convencer o cliente a
aceitar, não com base
no que os satisfará a
longo prazo

☐☐☐☐☐☐☐

Eu mostro o
produto/serviço mais
adequado para o
problema do cliente

☐☐☐☐☐☐☐

Eu pinto uma imagem
mais otimista do meu
produto/serviço para
fazê-lo parecer o
melhor possível

☐☐☐☐☐☐☐

A minha estratégia é
focada nos resultados
e margens de lucro

☐☐☐☐☐☐☐

3. Em comparação com os meus colegas, eu... *

Mark only one oval per row.

	1 - Discordo Totalmente	2	3	4	5	6	7 - Concordo Totalmente
Tenho habilidade para vender produtos com maiores margens de lucro	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho capacidade de gerar uma grande quantidade de euros em vendas no meu território	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho capacidade de gerar vendas rapidamente de novos produtos da empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho capacidade de produzir uma elevada quota de mercado para a minha empresa no meu território	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho capacidade de exceder as metas e objetivos de vendas que me são atribuídos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho capacidade de identificar e vender para as principais contas no meu território	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Muito obrigada pela sua colaboração!

Anexo II – Dados Sociodemográficos dos inquiridos

Variáveis	Respostas	
	Contagem	Percentagem
Género		
Feminino	56	34%
Masculino	111	66%
Idade		
<= 25	18	11%
[26, 35]	73	44%
[36, 45]	43	26%
[46, 55]	22	13%
>= 56	9	5%
Nacionalidade		
Portuguesa	62	37%
Indiana	36	22%
Americana	29	17%
Brasileira	26	16%
Alemã	2	1%
Bangladeshiano	2	1%
Outros	7	4%
Nível de escolaridade		
1º ciclo (1º, 2º, 3º e 4º anos)	6	4%
2º ciclo (5º e 6º anos)	5	3%
3º ciclo (7º, 8º e 9º anos)	4	2%
Ensino Secundário	26	16%
Licenciatura/Bacharelato	88	53%
Mestrado/Pós-graduação	38	23%
Situação Profissional		
Desempregado	2	1%
Estagiário	3	2%
Sócio-Gerente	1	1%
Trabalhador independente (caso trabalhe apenas numa organização)	17	10%
Trabalhador por conta de outrem e independente	1	1%
Trabalhador: contrato a termo	62	37%
Trabalhador: contrato sem termo	81	49%
Sector de Atividade		
Agricultura	11	7%
Banca e seguros	11	7%
Comércio e distribuição	37	22%
Consultoria	7	4%
Distribuição	1	1%
Educação	7	4%

Eletricidade e telecomunicações	1	1%
Engenharia e Construção	7	4%
Imobiliário	1	1%
Indústrias transformadoras	21	13%
Logística	6	4%
Saúde	5	3%
Serviços	2	1%
Tecnologias da Informação	34	20%
Turismo	2	1%
Outros	11	7%
Dimensão da organização		
10-50 trabalhadores	54	32%
51-250 trabalhadores	37	22%
Mais de 250 trabalhadores	54	32%
Menos de 10 trabalhadores	22	13%
Antiguidade na organização		
1 a 2 anos	35	21%
2 a 5 anos	43	26%
5 a 10 anos	30	18%
Mais de 10 anos	43	26%
Menos de 1 ano	16	10%
Responsabilidade de chefia		
Não	44	26%
Sim - Cargo de administração	24	14%
Sim - Cargo de direção	16	10%
Sim - Chefia intermédia	37	22%
Sim - Supervisão	46	28%

Tabela 15– Dados sociodemográficos dos inquiridos

Anexo III – Análise Descritiva das Variáveis

Variável	Média	Mediana	Min.	Máx.	Desvio-padrão
Managerial coaching					
MC1	5,31	5	1	7	1,40
MC2	5,46	6	1	7	1,34
MC3	5,03	5	1	7	1,45
MC4	5,22	5	1	7	1,40
MC5	5,57	6	1	7	1,36
MC6	5,30	6	1	7	1,36
MC7	5,27	5	1	7	1,41
MC8	5,26	5	1	7	1,47
MC9	5,10	5	1	7	1,52
MC10	5,35	6	1	7	1,47
MC11	4,66	5	1	7	1,71
MC12	5,07	5	1	7	1,49
MC13	5,17	5	1	7	1,42
MC14	5,32	5	1	7	1,32
MC15	5,05	5	1	7	1,42
MC16	5,01	5	1	7	1,49
MC17	5,08	5	1	7	1,50
MC18	4,80	5	1	7	1,63
MC19	4,96	5	1	7	1,49
MC20	4,39	5	1	7	1,79
Tomada de decisão centralizada					
TDC1	4,69	5	1	7	1,67
TDC2	3,96	4	1	7	1,83
TDC3	4,29	4	1	7	1,83
TDC4	4,09	4	1	7	1,99
TDC5	4,32	5	1	7	2,00
Pressão para resultados					
PR1	5,49	6	1	7	1,34
PR2	4,42	5	1	7	1,84
PR3	5,00	5	1	7	1,59
PR4	5,05	5	1	7	1,49
PR5	4,77	5	1	7	1,68
PR6	4,75	5	1	7	1,74
Orientação para cliente					
OC1	6,16	6	2	7	1,04
OC2	6,13	6	3	7	1,08
OC3	5,88	6	2	7	1,16
OC4	5,77	6	1	7	1,39
OC5	5,92	6	2	7	1,20

Orientação para resultados					
OR1	4,31	5	1	7	2,08
OR2	5,16	6	1	7	1,73
OR3	3,86	4	1	7	2,11
OR4	6,08	6	2	7	1,10
OR5	4,38	5	1	7	2,06
OR6	4,64	5	1	7	1,99
OR7	5,08	5	1	7	1,43
Desempenho					
D1	5,02	5	1	7	1,45
D2	5,28	5	2	7	1,32
D3	5,28	5	1	7	1,23
D4	5,23	5	1	7	1,30
D5	5,48	6	1	7	1,22
D6	5,31	5	2	7	1,27

Tabela 16 – Análise descritiva das variáveis

Anexo IV – Modelo com moderação

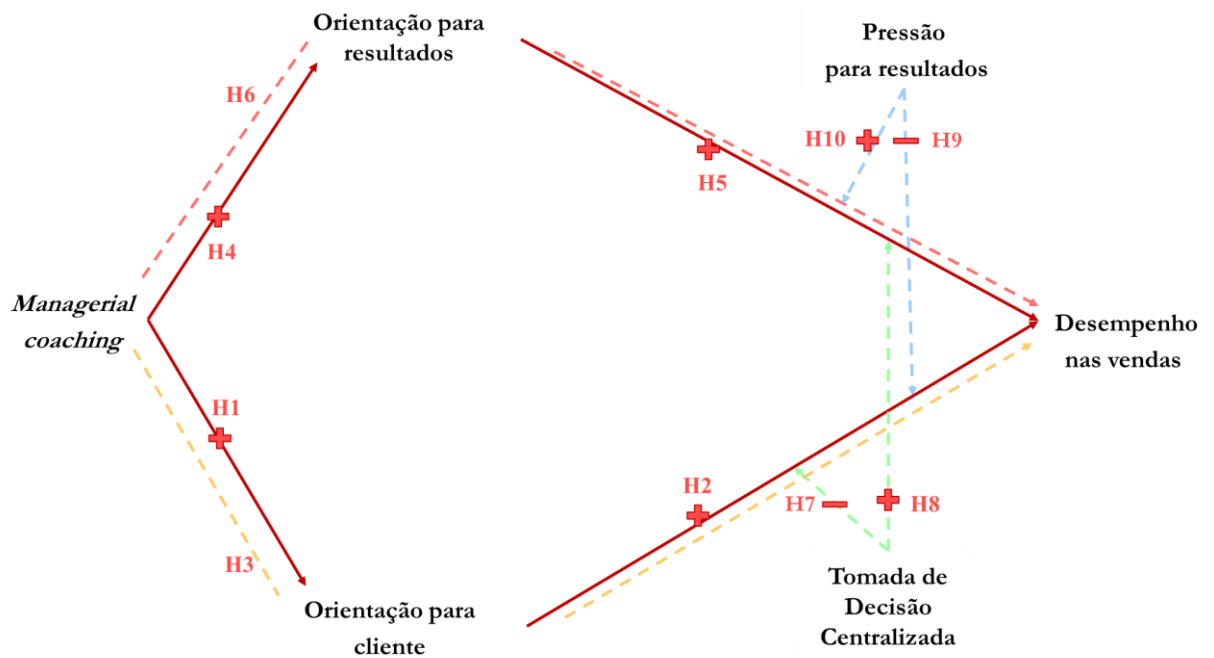


Figura 6 – Modelo conceitual com moderação

Caminho	Coefficientes	Valor t	Valor p	Resultado
Moderação TDC entre MC e OR	0,035	0,939	0,348	Rejeitada
Moderação TDC entre MC e OC	-0,091	0,883	0,377	Rejeitada
Moderação PR entre MC e OR	0,055	1,059	0,290	Rejeitada
Moderação PR entre MC e OC	-0,104	0,974	0,330	Rejeitada

Tabela 17 - Validação das hipóteses - moderação

Apesar dos coeficientes indicarem os efeitos convergentes com o que se pretendia, os valores de t são inferiores ao valor de referência (1,96), pelo que as hipóteses 7, 8, 9 e 10 seriam rejeitadas.