

O efeito Dunning-Kruger no desempenho de vendas e o papel dos supervisores na mitigação dos seus efeitos

Vasco André Batista Monteiro
N.º 202200799

Dissertação
Mestrado de Gestão Comercial

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

2024

Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha mais profunda gratidão a todos aqueles que contribuíram para a realização da minha tese de mestrado.

Em primeiro lugar quero deixar um agradecimento especial à minha orientadora, Professora Doutora Maria Teresa Vieira Campos Proença, pela sua organização exemplar, pelo tempo dedicado a sessões coletivas e individuais e pela paciência que demonstrou na sua adaptação à minha disponibilidade e agenda que foram essenciais para a concretização deste projeto. O seu apoio constante, a validação e partilha de ideias criaram todas as condições necessárias para que fosse possível avançar com os conteúdos e alcançar os resultados pretendidos. O meu muito obrigado.

À minha esposa, pelo apoio incondicional, presença e motivação permanente que foram elementos-chave para superar todas as adversidades que surgiram ao longo destes últimos dois anos. A sua paciência e compreensão, mesmo perante o consumo de tempo e energia que este projeto nos exigiu, sempre estiveram presentes, inspirando-me e mantendo-me focado até à sua conclusão.

Aos meus irmãos, aos meus heróis. Pelo seu exemplo, pelo que representam e pelo apoio incondicional ao meu desenvolvimento contínuo. Vocês serão sempre uma inspiração constante que me incentiva a procurar a excelência em tudo o que faço.

Manifesto também a minha gratidão aos meus pais. O vosso exemplo de resiliência na vida, sacrifício e amor incondicional, sempre me inspiraram a procurar a minha melhor versão possível. Cada conselho, cada abraço e cada palavra de incentivo foram fundamentais nesta jornada.

A um pequeno e restrito grupo de amigos que nasceu nesta jornada, o meu profundo agradecimento. Vocês ajudaram-me a manter o foco e tornaram este caminho memorável, repleto de enormes gargalhadas, sessões infundáveis de estudo e claro, excelentes petiscos. Foram essenciais para o equilíbrio dos momentos de esforço e uma companhia preciosa para os 150km de distância até a minha casa.

Por fim, mas com uma enorme importância, não me esqueço de agradecer à FEP. Pelos fantásticos professores que tive o prazer de conhecer, pelo conhecimento partilhado e pelo acesso a profissionais de excelência. É um privilégio poder contribuir para o legado desta tão prestigiada instituição. Obrigado.

Resumo

O efeito Dunning-Kruger é um viés cognitivo que descreve a tendência com que as pessoas com habilidades limitadas ou pouco conhecimento sobrevalorizam estas mesmas habilidades ou conhecimentos. Este viés apresenta desafios no ambiente das vendas, comprometendo o desempenho. Este estudo explora o impacto do efeito Dunning-Kruger no desempenho de vendas e o papel dos supervisores de vendas na mitigação dos seus efeitos, algo que até agora não foi investigado.

Em resposta, este estudo tem como objetivo avaliar a presença e o impacto do efeito Dunning-Kruger nas equipas de vendas e compreender a sua relação com as métricas de desempenho. Procura ainda identificar fatores que podem influenciar essa relação, como feedback regular, definição realística de objetivos, normalização do erro, formação e *coaching*.

Trata-se de um estudo de natureza qualitativa, exploratória, descritiva e transversal. Os dados foram recolhidos através da realização de 12 entrevistas semiestruturadas com supervisores de vendas e comerciais, que foram posteriormente analisadas por meio da análise de conteúdo temática, para identificar a presença do Efeito Dunning-Kruger e suas implicações no desempenho.

Os resultados revelam que o efeito Dunning-Kruger se manifesta através do excesso de confiança, falta de autoconhecimento e atribuição errada de motivos de sucesso/insucesso, com a definição de métricas e objetivos de vendas realistas e ambiciosos a assumir um papel determinante na redução deste enviesamento. Habilidades analíticas e sessões de feedback estruturado foram identificadas como ferramentas eficazes para lidar com este enviesamento.

As recomendações incluem promover e procurar pela humildade intelectual durante o recrutamento, enfatizar o autoconhecimento e alavancar supervisores experientes para estratégias de mitigação.

Este estudo salienta a importância de abordar o efeito Dunning-Kruger nas equipas de vendas para promover uma cultura de aprendizagem contínua, feedback e autoconhecimento. Ao implementar estratégias e intervenções personalizadas, as organizações de vendas podem melhorar o desempenho, apoiar o desenvolvimento profissional e navegar pelas complexidades associadas ao enviesamento cognitivo em ambiente de vendas de forma eficiente.

Abstract

The Dunning-Kruger effect is a cognitive bias that describes the tendency of people with limited skills or little knowledge about a particular area to overvalue these same skills or knowledge. This effect has been presenting various challenges in sales environment because it seems to compromise performance. This study explores the impact of this bias on sales performance and defines the potential role of sales supervisors in mitigating its effects. No research on how sales supervisors can manage and address this cognitive bias, especially when it affects sales team performance and corresponding organizational goals, has been conducted to date.

In response, this study aims to assess the presence and impact of the Dunning-Kruger effect on sales teams and understand its correlation with performance metrics. It also seeks to identify moderating factors, such as regular feedback, realistic goal setting, error normalization, training, and coaching, that can influence this relationship.

This is a qualitative, exploratory, descriptive, non-experimental and cross-sectional study. The data were collected through 12 semi-structured interviews with Sales and Commercial Supervisors that were later analyzed through Thematic Content Analysis in order to identify the presence of the Dunning-Kruger Effect and its implications on performance.

The results reveal that the Dunning-Kruger effect manifests itself through overconfidence, lack of self-knowledge and misattribution of reasons for success/failure, with the realistic and ambitious definition of performance metrics and sales objectives playing a decisive role in reducing this bias.

Analytical skills and structured feedback sessions have been identified as effective tools to address this bias. Recommendations include promoting and seeking intellectual humility during recruitment, emphasizing self-awareness, and leveraging experienced supervisors for mitigation strategies.

This study highlights the importance of addressing the Dunning-Kruger effect in sales teams to foster a culture of continuous learning, feedback, and self-awareness. By implementing tailored strategies and interventions, sales organizations can improve performance, support professional development, and navigate the complexities associated with cognitive bias in a sales environment effectively.

Índice

Capítulo I – Introdução.....	1
1.1 Problema da Investigação	1
1.2 Motivação e Pertinência do Tema	2
1.3 Objetivos da Investigação	2
1.4 Estrutura do Documento.....	3
Capítulo II – Revisão de Literatura.....	4
2.1 O Efeito Dunning-Kruger	4
2.2 Identificação e Medição do Efeito de Dunning-Kruger.....	4
2.3 O Papel do Supervisor de Vendas	5
2.3.1 O Papel do Supervisor de Vendas na Mitigação do Efeito Dunning-Kruger:.....	6
2.4 O Papel do Vendedor e Principais Competências	8
2.5 O Desempenho nas Vendas	10
2.5.1 A Importância da Gestão do Desempenho de Vendas	11
Capítulo III – Metodologia de Investigação	12
3.1 Definição da Metodologia	12
3.2 Técnicas de Recolha de Dados: Entrevista.....	12
3.3 Técnica de Análise dos Dados	14
3.4 Qualidade das Inferências:.....	15
3.5 Redução da Informação, Resultados e Discussão	15
3.6 Participantes.....	16
Capítulo IV - Análise de Resultados	17
4.1 A presença e extensão do efeito Dunning-Kruger nas equipas de vendas.....	17
4.2 A Relação entre o Efeito DK e as Métricas de Desempenho de Vendas, Resultados e Atingimento de Objetivos.....	23
4.3 Fatores que Influenciam o Desempenho	27
4.4 O Impacto da Experiência dos Supervisores	31
Capítulo V – Conclusões, Limitações e Recomendações Finais	35
5.1 Conclusões Finais	35
5.2 Limitações do estudo e Recomendações Futuras:	36
VI. Referências Bibliográficas	38

Índice de Figuras

Figura 1- Quadro de Competências Necessárias para um Vendedor de Sucesso #Ref.	25
---	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização dos Participantes no Estudo.....	16
Tabela 2 - Ideias Retiradas das Entrevistas – Fatores externos que influenciam o desempenho.	20
Tabela 3 - Comparativo das ref. utilizadas para justificar o tipo de desempenho.....	22
Tabela 4- Total de Entrevistados vs #Referências	27

Índice de Anexos

Anexo A – Guião da Entrevista Semiestruturada.....	44
Anexo B – Sistemas de Categorias e Respetiva Definição Operacional.....	46

Abreviaturas

DK – Dunning-Kruger

FMCG – Fast Moving Consumer Goods

KEYWORDS

Dunning-Kruger Effect; Self-perception; Overconfidence; Skill Development; Sales; Sales Supervisor; Sales Performance

Aviso Legal

O presente documento reflete as perspectivas, esforços e interpretações do autor no momento da sua elaboração. É possível que este documento contenha incorreções, tanto conceituais quanto metodológicas, que possam ter sido identificadas posteriormente à sua elaboração. Neste seguimento, qualquer utilização do conteúdo deste documento deverá ser exercida com discernimento e cautela.

Ao submeter este documento, o autor declara que o mesmo é fruto do seu próprio trabalho, contendo contribuições originais, e que todas as fontes utilizadas estão devidamente referenciadas no corpo do texto e na secção de referências. Além disso, o autor declara não incluir neste documento qualquer conteúdo cuja reprodução esteja protegida por direitos de autor ou de propriedade intelectual.

Capítulo I – Introdução

1.1 Problema da Investigação

O efeito Dunning-Kruger é um viés cognitivo que descreve a tendência com que as pessoas com habilidades limitadas ou pouco conhecimento acerca de uma determinada área sobrevalorizam estas mesmas habilidades ou conhecimentos (Miller & Geraci, 2011). Desta forma, os indivíduos, mais incompetentes, acreditam erroneamente ser mais competentes do que na realidade são. À medida que aumenta a competência numa dada área, a diferença entre a autoavaliação e o desempenho real tende a diminuir (Dunning, 2011).

Investigações anteriores demonstram que aproximadamente metade dos vendedores não conseguem atingir os seus objetivos (Lussier and Hartmann, 2017). Esta investigação tem como objetivo explorar o impacto do efeito Dunning-Kruger no desempenho das vendas nas organizações, no sentido de perceber até que ponto este viés cognitivo contribui para esta falha de cumprimento destes objetivos.

O Supervisor de vendas surge na literatura como um dos principais catalisadores para o conhecimento e desenvolvimento da sua equipa (Kim, 2021), com vasto potencial para contribuir para o aumento da eficiência e efetividade do desempenho e potencialmente com possibilidade de atenuar o enviesamento anterior. Definido como a pessoa que gere, monitoriza e orienta uma equipa de vendas, a sua responsabilidade inclui a definição dos objetivos de vendas, treino, motivação, monitorização de desempenho e providenciar *feedback* e suporte para o melhoramento dos resultados de vendas. Mas, e se, apesar da literatura confirmar os pressupostos necessários para aumentar o desempenho da equipa de vendas, também seja essencial verificar se os indivíduos conseguem reconhecer as suas limitações e refletir sobre o seu próprio pensamento? Poderá ser crucial, para o sucesso de qualquer que seja a estratégia de desenvolvimento, que se implemente esta verificação junto da equipa de vendas (Belenkova, 2020).

Neste seguimento, o Efeito Dunning-Kruger surge como um dos principais fatores que nos levam a prosseguir com este estudo, referindo-se à tendência que as pessoas têm de sobrevalorizar as suas próprias habilidades, particularmente quando se verifica um conhecimento limitado sobre determinado tópico (Stein, 2019). Torna-se ainda mais relevante quando esta obliquidade cognitiva permite que o indivíduo incompetente acredite erroneamente que é altamente competente, enquanto o indivíduo competente, tende a subestimar as suas habilidades (Wood, 2012). Este último, refletindo regularmente acerca das

suas limitações, tende a aumentar a sua metacognição na habilidade para identificar as áreas de desenvolvimento e definição de um plano de desenvolvimento (Jimenez et al., 2021).

1.2 Motivação e Pertinência do Tema

O Efeito Dunning-Kruger é definido pelo enviesamento cognitivo em que os indivíduos com conhecimentos ou competências limitadas num determinado domínio, sobrestimam as suas próprias capacidades, representando um desafio significativo no domínio das vendas, podendo assim conduzir a um excesso de confiança na execução da sua função, à criação de expectativas pouco realistas e à obtenção de desempenho abaixo do ideal entre a média de desempenho dos elementos das equipas vendas. Além disso, o papel dos supervisores de vendas na identificação, gestão e atenuação dos impactos adversos deste enviesamento cognitivo no desempenho continua a ser pouco explorado. Assim, este estudo procura colmatar a lacuna presente na literatura de avaliar a relação entre o Efeito Dunning-Kruger e o desempenho de vendas, ao mesmo tempo que procura identificar as estratégias e intervenções mais eficazes que os supervisores de vendas podem implementar para atenuar ou eliminar as consequências negativas deste enviesamento, melhorando assim, o desempenho geral da equipa e atingindo os objetivos de vendas da organização.

1.3 Objetivos da Investigação

Este projeto tem por base a investigação científica da medição do impacto que o papel do Supervisor de Vendas poderá ter na mitigação do efeito Dunning-Kruger e consequente impacto no desempenho de vendas, envolvimento no trabalho e bem-estar através do seguinte processo:

- 1.3.1 Identificar a presença e extensão do efeito Dunning-Kruger dentro das equipas de vendas e analisar a relação entre o efeito Dunning-Kruger e a definição de métricas de desempenho de vendas, de objetivos e resultados.
- 1.3.2 Explorar possíveis fatores que possam influenciar a relação entre o efeito e o desempenho de vendas, por exemplo, treino regular, *coaching*, suporte, monitorização ou o próprio estilo de liderança.
- 1.3.3 Fornecer recomendações e implicações práticas para organizações de vendas no que diz respeito à gestão e mitigação do impacto do efeito Dunning-Kruger no desempenho de vendas.

1.4 Estrutura do Documento

A estrutura apresentada para a dissertação está organizada de forma lógica e em conformidade com os aspectos científicos estabelecidos pela literatura.

No capítulo I fazemos uma contextualização e definição do problema fornecendo uma introdução clara (Santos e Mortari, 2017), estabelecemos a relevância do estudo e definimos o problema para que possamos afunilar a investigação e identificar a lacuna a ser suprimida (Severino, 2016).

No capítulo II fazemos a revisão da literatura fornecendo uma base teórica sólida para o estudo e contextualizando os conceitos mais relevantes (Hart, 2018), procuramos também identificar pesquisas anteriores relacionadas com o estudo e identificar lacunas que a investigação poderá preencher (Webster & Watson, 2002).

No capítulo III descrevemos a metodologia utilizada para a investigação, esclarecendo como o estudo foi conduzido e como recolhemos e analisamos os dados (Koeber & Higgs 2016). Procuramos explicar de forma detalhada todo o processo de desenvolvimento do questionário, da definição da amostra e o método para a recolha e análise dos dados para garantir a validade e credibilidade dos resultados obtidos (Trochim & Donnelly, 2008).

No capítulo IV analisamos e discutimos os resultados obtidos. Neste capítulo interpretamos e explicamos os resultados obtidos oferecendo um suporte às conclusões (Bazeley & Jackson, 2013) feitas à luz da literatura existente para reforçar a relevância do nosso estudo e providenciar *insights* valiosos (Miles, Huberman & Saldana, 2018).

Por último, apresentamos o capítulo V onde tratamos as conclusões, limitações e recomendações para pesquisas futuras. Respondendo ao problema de investigação, resumimos os resultados obtidos (Salehifar, Khodashenas e Moghoofei, 2016), fornecemos *insights* práticos (Stake, 2013), reconhecemos as limitações do estudo através da demonstração de consciência das possíveis restrições metodológicas e abrimos espaço para futuras investigações neste tópico (Ponte & Francisco, 2015).

Capítulo II – Revisão de Literatura

2.1 O Efeito Dunning-Kruger

O efeito Dunning-Kruger é um viés cognitivo que descreve a tendência com que as pessoas com habilidades limitadas ou pouco conhecimento acerca de uma determinada área sobrevalorizam estas mesmas habilidades ou conhecimentos (Miller & Geraci, 2011). Desta forma, os indivíduos, mais incompetentes, acreditam erroneamente ser mais competentes do que na realidade são. À medida que aumenta a competência numa dada área, a diferença entre a autoavaliação e a o desempenho real tende a diminuir (Dunning, 2011). Este efeito traduz-se da mesma forma junto das pessoas competentes, mas, de forma antagónica, tendem a subestimar as suas habilidades. Este efeito é amplamente aceite e documentado pela literatura científica. As pesquisas conduzidas por Dunning-Kruger estabeleceram as bases para a compreensão deste fenómeno (Dunning, Johnson et al. 2003), mas outros estudos, de diferentes investigadores de diversas disciplinas corroboram estas descobertas. (Ehrlinger and Dunning 2003) e (Kim, Chiu et al. 2015).

Este efeito tem implicações importantes em domínios que vão desde a educação até à tomada de decisões em ambientes profissionais, destacando uma enorme importância da autorreflexão e desenvolvimento contínuo do indivíduo (Kim et al., 2015).

2.2 Identificação e Medição do Efeito de Dunning-Kruger

Identificamos na literatura diversas abordagens para medir o efeito Dunning-Kruger nas equipas de vendas e como podemos confirmar a sua presença. Um método comum é o da autoavaliação objetiva de desempenho (Magnus, 2022). De forma que possamos avaliar este efeito nas equipas de vendas, identificámos que os investigadores recorrem a estudos e questionários que comparam o nível de desempenho com a discrepância entre a competência real e a auto-atribuição da competência. (Magnus, 2022).

A medição do efeito também pode envolver a comparação entre autoavaliações e métricas objetivas de desempenho, como a receita de vendas, taxas de conversão ou índices de satisfação do cliente (Magnus, 2022). Ao examinar a discrepância entre a autoavaliação de competência e a competência real, os investigadores poderão identificar e quantificar a presença deste efeito nas equipas de vendas (Magnus, 2022). Um método comum utilizado para medir o excesso de confiança é o de comparar a autoavaliação do profissional de vendas no âmbito das suas habilidades e expectativas de resultados de desempenho com o seu atual desempenho (Moore & Healy, 2008). Esta abordagem proporciona condições controladas

para que seja possível examinar a discrepância entre a autoavaliação e o desempenho objetivo, confirmando assim a presença do efeito Dunning-Kruger (Muller, 2021). É também importante referir que esta medição nas equipas de vendas pode exigir uma combinação de métodos quantitativos e qualitativos, como entrevistas, dados objetivos de desempenho ou observações comportamentais. Tratando-se de uma abordagem multidimensional pode proporcionar uma compreensão abrangente das dinâmicas individuais dos Comerciais e da equipa (Muller, 2021).

Concluindo, a literatura sugere que a medição do efeito de enviesamento envolve a comparação entre a autoavaliação de competências dos Comerciais com métricas objetivas de desempenho para definir padrões e confirmar a presença deste efeito. Exemplos de métodos utilizados nesta medição, são:

2.2.1 **Substituição Excessiva:** Este método avalia a forma como os vendedores classificam as suas competências ou desempenho relativamente aos seus pares. Os indivíduos com excesso de confiança tendem a acreditar que são melhores do que a média do seu grupo. (Kruger & Dunning, 1999).

2.2.2 **Testes de Calibração:** Este tipo de testes comparam os níveis de confiança dos vendedores no seu conhecimento de produto ou previsão de vendas com a sua precisão real. Uma calibração deficiente, em que a confiança excede significativamente a precisão, indicará excesso de confiança. (Lichtenstein, Fischhoff, & Phillips, 1982).

Os resultados destes testes podem revelar discrepâncias que permitem destacar os níveis de excesso de confiança.

2.3 O Papel do Supervisor de Vendas

O Supervisor de Vendas e do Comercial são figuras fundamentais na composição de uma Força de Vendas, desempenhando um papel fundamental nas Organizações (Marshall, 2013), uma vez que representam a ligação essencial entre a empresa e os seus clientes. O investimento depositado pelas organizações nestas duas figuras é muito significativo uma vez que desempenham um papel predominante na obtenção de resultados líquidos para a Organização (Ahearne, 2012). A qualidade do trabalho diário de um comercial é influenciada por uma multiplicidade de atividades e responsabilidades únicas. Por exemplo, o comercial

precisa de equilibrar os interesses da organização que representa com as necessidades dos clientes que gere (Rosann Spiro, 2007). Neste contexto, é indispensável o acompanhamento, suporte e monitorização contínua do Supervisor de Vendas de forma a garantir que todas as condições estão reunidas para se atingirem os melhores resultados possíveis sem comprometer as relações Comerciais e a rentabilidade das Organizações (Deeter-Schmelz et al., 2002). Consequentemente, é importante que o Supervisor de Vendas forneça à sua equipa todas as ferramentas, treino e orientação necessária para atingirem os objetivos organizacionais, exigindo ao mesmo tempo um alto e consistente desempenho (Dubinsky & Ingram, 1983). O sucesso deste papel recai sobretudo na demonstração de habilidades de comunicação, motivação e de treino do Supervisor de vendas (Deeter-Schmelz et al., 2002). Brewer (1997) também identificou a assertividade, a orientação, a prontidão para o risco, a inovação, o sentido de urgência e a empatia como características essenciais para uma liderança de vendas eficaz. A supervisão ativa, o apoio, o *feedback* e o *coaching* fornecido pelo Supervisor de vendas à sua equipa de vendas regista também um impacto positivo no desempenho e no desenvolvimento de competências dos vendedores, promovendo a melhoria contínua e otimizando o desempenho das vendas (Bradford, S. K., et al. 2017).

Também o estilo de liderança dos Supervisores de Vendas tem um impacto significativo na eficácia de gestão e motivação das equipas Comerciais, desempenhando um papel vital na formação e desenvolvimento de habilidades dos subordinados (González-Cruz, Botella-Carrubi et al. 2019). Entre os diferentes estilos de liderança estudados, a Liderança Transformacional assume um papel determinante quando comparada com a Liderança Transaccional, nomeadamente no que respeita a promoção dos comportamentos necessários de uma equipa de vendas para a possível implementação de uma estratégia de vendas global bem-sucedida (Inyang et al., 2018). Estas são algumas das conclusões presentes na literatura que reforçam a importância do estilo de liderança dos supervisores de vendas (González-Cruz, 2019), promovendo não apenas uma supervisão eficaz, mas também, um comportamento do vendedor orientado para o cliente.

2.3.1 O Papel do Supervisor de Vendas na Mitigação do Efeito Dunning-Kruger:

O Supervisor de Vendas poderá incidir na mitigação do efeito Dunning-Kruger, nomeadamente através da aplicação das seguintes estratégias de gestão e liderança:

1. **Fornecer feedback contínuo e definição de expectativas realistas:** os supervisores de vendas devem fornecer *feedback* regular aos membros da sua equipa, destacando os pontos fortes e áreas de melhoria. Esta definição de expectativas realistas e feedback construtivo poderão desempenhar um papel muito importante para a verificação de uma autoavaliação mais precisa das competências das equipas que gere (Deaconu & Talisca, 2018).
2. **Providenciar oportunidades de formação e desenvolvimento profissional:** a formação contínua e o desenvolvimento profissional deverão priorizar oportunidades que melhorem as habilidades e que incentivem a procura proativa do conhecimento para garantir que os membros da sua equipa obtenham uma compreensão realista de todos os aspetos de melhoria identificados (Goldstein & Ford, 2002)
3. **Facilitar um ambiente colaborativo, de partilha e de aprendizagem entre pares:** a colaboração e a aprendizagem entre pares podem ajudar a reduzir o impacto Dunning-Kruger. Os supervisores de vendas deverão criar oportunidades para que os membros da sua equipa possam partilhar experiências, trocar conhecimentos e aprender uns com os outros. Desta forma, poderá ser possível obter uma melhor auto-compreensão dos seus pontos fortes e aspetos a desenvolver uma vez que, estão a ser, de forma segura, comparados uns com os outros (Kim, 2021)
4. **Utilizar Indicadores de Desempenho (KPI's) e objetivos SMART:** as métricas de desempenho objetivas permitem a visão clara e imparcial do desempenho de vendas. Nesta sequência, o Supervisor deverá definir indicadores de desempenho transparentes, mensuráveis e objetivos SMART. Esta definição ajuda a reduzir a influência do excesso de confiança e incentiva os vendedores a realizar uma avaliação realista das suas habilidades com base em dados concretos (Bjerke, 2017).
5. **Recurso a Análise de Dados:** a análise de dados pode ajudar a reduzir a dependência da intuição e dos palpites, que de forma frequentes são influenciados por preconceitos cognitivos. Os processos de decisão baseados em dados podem ajudar a garantir que as decisões são tomadas considerando informações objetivas e

não em percepções subjetivas (Davenport, 2004).

6. **Incentivo de “*Growth Mindset*”:** promover uma cultura que valorize a aprendizagem e o crescimento em vez de uma cultura onde o importante é ter razão ajuda a mitigar o excesso de confiança e outros preconceitos. Quando os vendedores são encorajados a encarar os desafios como oportunidades de aprendizagem, há uma maior probabilidade de questionarem os seus pressupostos e de considerarem pontos de vista alternativos (Dweck, 2006).
7. **Existência de Processos Estruturados de Tomada de Decisão:** A implementação de processos estruturados de tomada de decisão exige uma justificação das decisões podendo ajudar a reduzir enviesamentos. Por exemplo, ao avaliar as estratégias de vendas ou potenciais negócios, um processo estruturado que estimule a enumeração de razões a favor e contra de uma decisão, pode ajudar a contrariar o enviesamento de confirmação (Larrick, 2004).

Concluindo, o investimento que os supervisores de vendas poderão realizar junto das suas equipas de forma que, possam criar condições para a promoção de uma cultura de crescimento, aprendizagem contínua e sobretudo, de autoconhecimento e avaliação das suas equipas poderá ser determinante para mitigar o impacto do efeito Dunning-Kruger, melhorar o desempenho e obter melhores resultados.

2.4 O Papel do Vendedor e Principais Competências

Um vendedor é um profissional especializado na venda de produtos ou serviços tendo como sua principal função, o estabelecimento de contactos com potenciais clientes de forma a compreender as suas necessidades e preferências, apresentar produtos ou serviços que satisfaçam essas necessidades e persuadi-los a efetuar uma compra.

Os vendedores utilizam várias técnicas para facilitar o processo de venda, incluindo a criação de relações com os clientes, a realização de demonstrações de produtos, a negociação de preços e a prestação de apoio pós-venda. Os vendedores são fundamentais para o aumento das receitas das empresas, influenciando diretamente as decisões de compra. As funções de venda podem variar muito de setor para setor e podem incluir cargos como associados de vendas a retalho, representantes de vendas *business-to-business* e especialistas em vendas de tecnologia. A eficácia de um vendedor é frequentemente medida pela sua

capacidade de atingir ou exceder os objetivos de vendas, gestão das relações com os clientes e contribuição para o crescimento global da empresa (Moncrief & Marshall, 2005).

As competências e aptidões essenciais para o sucesso em funções de vendas abrangem um vasto leque de capacidades interpessoais, estratégicas e técnicas que permitem aos profissionais de vendas interagir eficazmente com os clientes, compreender as suas necessidades e fechar negócios. Estas principais competências e aptidões incluem:

1. **Competências de Comunicação:** A comunicação eficaz é fundamental nas vendas. Os profissionais de vendas devem ser hábeis a ouvir as necessidades dos clientes e a transmitir informações sobre os seus produtos e serviços de forma clara e persuasiva (Leigh & Marshall, 2001).
2. **Inteligência Emocional:** A capacidade de compreender e gerir as próprias emoções, bem como ter empatia pelos outros é crucial para a construção de relações fortes com os clientes e gerir processos de venda de maior complexidade (Miao, Evans & Shaoming, 2007).
3. **Adaptabilidade:** Os ambientes de vendas são frequentemente dinâmicos e imprevisíveis. A capacidade de adaptação estratégica e inovação na abordagem em resposta à evolução das condições de mercado ou das necessidades dos clientes é uma competência essencial (Spiro & Weitz, 1990 e Alnakhli, 2021).
4. **Eficácia na Resolução de Problemas:** Os profissionais de vendas bem-sucedidos são capazes de identificar os problemas ou as necessidades dos seus clientes e propor soluções eficazes, muitas vezes exigindo um pensamento criativo e uma compreensão profunda do produto ou serviço que está a ser oferecido (Moncrief, Marshall & Lassk, 2006).
5. **Competências Técnicas:** Com a crescente importância da tecnologia nas vendas, desde os sistemas de gestão da relação com o cliente (CRM – *Customer Relationship Management*) às ferramentas de análise de dados, possuir competências técnicas desempenha um fundamental papel na gestão eficaz dos processos de vendas e análise de desempenho (Ryzhkova & Bartashevskaya, 2020).

6. **Resiliência e persistência:** As funções de vendas implicam frequentemente enfrentar rejeições e contratempos. A resiliência e a persistência são essenciais para manter a motivação e continuar a procurar oportunidades de vendas apesar dos desafios encontrados (Park & Holloway, 2003).
7. **Gestão de Tempo:** Gerir o tempo de forma eficaz é crucial nas vendas, onde o equilíbrio entre a prospeção, reuniões com clientes e tarefas administrativas é um desafio constante (Rapp, Agnihotri & Forbes, 2008).

2.5 O Desempenho nas Vendas

O desempenho nas vendas é um aspeto crucial no sucesso e sustentabilidade organizacional e compreendemos a sua importância e complexidade pela permanente definição de um construto multidimensional que abrange inúmeros fatores, como características individuais, motivação e treino (Armstrong & Taylor, 2014). O desempenho de vendas refere-se à eficácia e eficiência de uma equipa de vendas ou de um vendedor individual em atingir os seus objetivos de vendas. Engloba uma ampla gama de métricas e indicadores, incluindo, entre outros, as receitas geradas, o volume de vendas, a taxa de conversão de potenciais clientes e a dimensão média dos negócios realizados. O desempenho de vendas não é apenas uma medida dos resultados, é também uma avaliação de processos e comportamentos que conduzem a esses resultados, tais como: estratégias de envolvimento do cliente, a eficácia dos argumentos de venda e a capacidade para fechar negócios. A melhoria do desempenho de vendas pode envolver formação, desenvolvimento, planeamento estratégico, otimização de processos de vendas e implementação de tecnologias de venda eficazes. (Churchill, Ford, Hartley, & Walker, 1985; Moncrief, Marshall, & Rudd, 2015).

Uma das estruturas teóricas amplamente adotadas para o desempenho nas vendas é a Teoria da Expetativa (Vroom, 1964), que refere que o desempenho individual é influenciado pelas expetativas em relação ao esforço e consequentes resultados. No contexto do desempenho em vendas, a Teoria da Expetativa sugere que a motivação e o desempenho dos vendedores são influenciados pelas suas crenças acerca da relação entre o seu esforço e os resultados obtidos, bem como acerca da conexão entre esses resultados e a recompensa obtida (Bonner, 2017).

Encontramos também vários fatores organizacionais que influenciam o desempenho

das equipas Comerciais, nomeadamente o clima organizacional, liderança e o esquema de incentivos.

A investigação tem demonstrado que o treino eficaz das várias competências de vendas, como o conhecimento do produto, habilidades de venda e o atendimento ao cliente, está diretamente relacionado com um elevado desempenho das equipas Comerciais (Bellenger et al., 1989). Mais recentemente, podemos encontrar também referências ao impacto positivo do *coaching* em vendas (Baklaci, 2020). Estudos anteriores também identificaram traços de personalidade, inteligência emocional e habilidade cognitiva como características individuais-chave que preveem o desempenho nas vendas (Barrick & Mount, 1991), (Goleman, 1995), (Hunter & Hunter 1984). Resumindo, o desempenho nas vendas é um fenómeno complexo influenciado por múltiplos fatores individuais e organizacionais.

Contrariamente à suposição popular de que a sobrevalorização de competências e habilidades pode melhorar a motivação para a realização de tarefas e para o desempenho futuro, são encontrados autores que propõem que tanto as avaliações sobrevalorizadas como as subestimadas de desempenho estão relacionadas a uma maior probabilidade do indivíduo se autossabotar e ter um desempenho mais fraco em tarefas futuras (Kim et al., 2015)

2.5.1 A Importância da Gestão do Desempenho de Vendas

A gestão do desempenho de vendas é uma abordagem sistemática para supervisionar e orientar as atividades e os comportamentos dos vendedores, de modo a garantir que os objetivos de vendas são atingidos ou ultrapassados. A gestão do desempenho envolve a definição de objetivos de vendas claros, o acompanhamento das atividades de vendas, o fornecimento de *feedback* e de formação e a utilização de métricas de desempenho para avaliar o sucesso. Incluí também a utilização de incentivos e recompensas para motivar a equipa de vendas (Ingram, LaForge, Avila, Schwepker, & Williams, 2015).

A melhoria do desempenho das vendas é fundamental para as empresas, uma vez que tem um impacto direto nas suas receitas e na sua rentabilidade. As estratégias para a melhoria do desempenho de vendas incluem o aperfeiçoamento dos processos de vendas, o investimento na formação e no desenvolvimento das vendas, o recurso à tecnologia de vendas e a promoção de uma cultura de vendas positiva e motivadora (Zoltners, Sinha, & Lorimer, 2012)

Capítulo III – Metodologia de Investigação

3.1 Definição da Metodologia

Com o principal objetivo de suprir a falta de literatura acerca do impacto do efeito Dunning-Kruger no desempenho das equipas Comerciais e o papel do Supervisor de Vendas na mitigação do mesmo, será utilizada, de forma inicial, uma metodologia qualitativa, com recurso a entrevistas semiestruturadas, questionários de auto-avaliação e observação comportamental. A integração destes métodos qualitativos providencia uma compreensão multidimensional na compreensão do efeito de Dunning-Kruger no desempenho das equipas Comerciais. Esta metodologia permite uma abordagem orientada para a descoberta e muito útil em estudos que, devido ao seu carácter recente e inovador, não existem ferramentas consistentes de carácter teórico (Hollweck, 2016). As metodologias qualitativas permitem a audição das opiniões dos participantes utilizando abordagens como perguntas abertas, proporcionando uma maior e ampla flexibilidade ao investigador acerca do entendimento da perspetiva da população e conseqüentemente da amostra em análise (Johnson, 2014).

3.2 Técnicas de Recolha de Dados: Entrevista

A unidade de análise neste estudo foram 12 profissionais de vendas da indústria de FMCG – *Faster Moving Consumer Goods*. Considerámos a seleção de profissionais deste setor específico em detrimento de outros setores ou mercados mais pequenos devido a este setor ser caracterizado pela existência de um ambiente de alto volume de vendas e ritmo acelerado de mudança, onde as decisões precisam de ser tomadas de forma rápida e eficiente. É também um setor onde a diversidade de funções de vendas e de supervisão fornece um amplo espectro de tarefas e de cenários, e a aplicabilidade estratégica tem uma maior probabilidade de ser diferenciada e testada através de métricas de desempenho claras e quantificáveis, facilitando assim a medição do impacto do efeito nos resultados reais de desempenho deste setor. No âmbito da formação, desenvolvimento contínuo e ferramentas formais de *feedback*, também se regista um grande investimento deste tipo de organizações, o que proporciona um maior contexto para analisar como é que estas variáveis influenciam o enviasamento de competências pelos profissionais. Em suma, em oposição a mercados menores ou outros setores que não oferecem o mesmo nível de dinamismo, diversidade de papéis e métricas de desempenho claras, o setor de FMCG oferece um contexto particularmente adequado e atraente para estudar o efeito Dunning-Kruger e o seu impacto no desempenho.

O perfil dos entrevistados consiste em profissionais com experiência e conhecimento relevante no âmbito da gestão de equipas Comerciais e execução da função de gestor comercial. As entrevistas foram realizadas considerando a função de Supervisores de Vendas e Comerciais com o principal objetivo de nos ajudar a extrair respostas fundamentadas e com a garantia de maior relevância acerca do objeto de investigação (Braun & Clarke, 2013).

Procurámos incluir perguntas principais, alternativas e também perguntas abertas para o entrevistado responder de forma livre e expansiva (Kvale & Brinkmann, 2014). Durante a entrevista, consoante a necessidade, fomos ajustando a ordem de perguntas de acordo com o fluxo da conversa e recorremos às perguntas alternativas para aprofundar tópicos de interesse para a investigação (Alvarenga, 2012). Foi desenvolvido um guião (Anexo A) tendo por base os objetivos de investigação e as componentes valorizadas em ambas as perspetivas das funções em entrevista.

O guião foi estruturado em várias secções, iniciando-se pela introdução e propósito onde se explicou o objetivo de compreender as perspetivas acerca do desempenho de vendas e autoconsciência de competências. Na primeira secção surgem as questões gerais para ambos os entrevistados, para os vendedores as perguntas foram focadas na experiência, principais pontos fortes e autoavaliação de desempenho, e para os supervisores, as questões abordaram as qualidades necessárias e essenciais para um vendedor de sucesso e a avaliação do desempenho da sua equipa. Na segunda secção abordámos a perceção de competência analisando a confiança dos vendedores nas suas capacidades de venda, comparando o seu desempenho em relação aos pares e identificando exemplos de sobrestimação de competências, o seu conseqüente impacto e quais as medidas tomadas. Aos supervisores, questionou-se acerca da perceção do autoconhecimento das equipas, solicitaram-se exemplos de discrepâncias entre autoavaliação e a realidade de competências e exploraram-se métodos de *feedback* mais utilizados com registos de impacto na melhoria do desempenho e autoconsciência de competências.

Na terceira secção analisámos o impacto no desempenho de vendas. Para os vendedores abordámos questões no âmbito de sucessos e insucessos, influencia da autoconsciência no sucesso e reações ao *feedback* de desempenho. Aos supervisores foram solicitados exemplos de como a sobrestimação de competências afetou o desempenho da equipa e quais as estratégias de apoio utilizadas para garantir um equilíbrio entre confiança e competência. Na quarta secção abordámos as estratégias de desenvolvimento onde ambos os grupos discutiram métodos eficazes para promover a autoconsciência de desempenho e a

importância da aprendizagem contínua e a autorreflexão para o sucesso nas vendas. Por fim, na quinta secção, recolhemos observações finais dos participantes acerca da discussão realizada.

A realização de entrevistas semi-estruturadas com os membros da equipa de vendas e os seus gestores pode oferecer uma visão profunda das perceções dos níveis de confiança. Estas entrevistas podem explorar experiências de sucesso e fracasso, processos de tomada de decisão e reflexões sobre o desempenho passado. As perguntas abertas permitem que os inquiridos expressem os seus pontos de vista sobre a sua própria confiança e a da sua equipa, revelando potencialmente um excesso de confiança nas suas capacidades ou estratégias (Moore & Healy, 2008). No que respeita a prevenção da distorção dos dados recolhidos, procurámos identificar de forma prévia possíveis vieses que pudessem influenciar as respostas dos participantes, como preconceitos ou opiniões pré-concebidas acerca do tema (O'Brien & Hartley, 2010).

Garantimos a privacidade e confidencialidade dos participantes para que os mesmos se tenham sentido confortáveis no fornecimento de informações precisas e honestas através do tratamento de dados em total sigilo (Barbour, 2007).

3.3 Técnica de Análise dos Dados

Como referido anteriormente, o método de análise que escolhemos para a presente investigação foi a análise qualitativa com recurso a entrevistas semiestruturadas onde procuraremos utilizar técnicas de codificação aberta e agrupamento de dados. Neste capítulo analisaremos os resultados recolhidos e iremos confrontar estes dados com as questões de investigação identificadas no decorrer da análise da literatura. Numa primeira fase procuramos rever e categorizar os dados em códigos para que permita a identificação e classificação dos temas e padrões emergentes (Corbin, et al., 2017), num segundo momento agrupamos os dados em categorias temáticas para refinar e redefinir os resultados para uma compreensão mais aprofundada (Alves & Silva, 1992). Por último, fizemos uma análise comparativa onde procurámos contrastar os dados dos diferentes participantes de forma a encontrar semelhanças, diferenças ou padrões recorrentes (Yin, 2009).

Nesta sequência, utilizámos a técnica Análise de Conteúdo Temática (Bardin, 2011), fornecendo uma estrutura sistemática que aumenta o rigor e credibilidade da nossa pesquisa qualitativa. Esta técnica possibilita organizar e analisar a informação de forma que consigamos identificar padrões (temas) dentro dos dados recolhidos e extrair *insights* claros e

acionáveis. Também recorreremos ao Excel para organização de toda a informação transcrita de forma a identificarmos os padrões e temas (Saldana, 2015) para a análise temática e categorização das referências (Paulus, Lester, & Dempster) e por fim, para a realização das análises de quantificação de referências e comparação entre as diferentes respostas dos participantes (Bazeley, 2003).

3.4 Qualidade das Inferências:

Todas as entrevistas foram realizadas virtualmente através da plataforma Teams e transcritas de forma automática pela plataforma de inteligência artificial Notta.ai. Este método tem sido frequentemente utilizado depois da pandemia global da Covid-19 para potenciar o acesso rápido a participantes que se encontram condicionados por horários e distância a realizar a entrevista (Symons, & Brown, 2016), de forma a promover uma maior flexibilidade de horários entre o entrevistador e entrevistado (Sullivan, 2012). Esta plataforma disponibiliza a transcrição do conteúdo partilhado durante a entrevista, convertendo automaticamente a entrevista áudio para texto (Deakin & Wakefield, 2014).

De forma a garantir a qualidade e a consistência do sistema de categorias, a definição operacional das categorias contou com a validação da mesma pela orientadora. No que respeita o enviesamento de interpretação dos dados recolhidos procurou-se triangular toda a informação entre o investigador e orientadora de forma a garantir a objetividade dos dados. Por último, apresentamos também os excertos das entrevistas na secção da análise dos resultados para que haja um suporte à análise permitindo assim, a transparência do processo de investigação.

3.5 Redução da Informação, Resultados e Discussão

Após leitura dos dados, procedeu-se a uma redução dos mesmos através da seleção, focagem, simplificação e transformação da informação inicial (Miles & Huberman, 1994).

Numa etapa inicial, foi realizada a transcrição completa das entrevistas para obter o material a ser analisado (corpus), sendo submetida a uma leitura minuciosa e flexível, com o objetivo de compreender os dados, identificar padrões e estruturar as ideias (Bardin, 2011). Em seguida, desenvolveu-se o sistema de categorias e definiu-se operacionalmente cada uma delas como parte do processo de codificação de todo o conteúdo das entrevistas. Utilizámos o tema como unidade de análise, que se traduziu na identificação uma ideia-chave acerca de um determinado tema no discurso de cada participante (Bardin, 2011). A construção do

sistema de categorias (Anexo B) envolveu um processo híbrido, combinando abordagens dedutivas, com base na literatura e no guião da entrevista, e indutivas, derivadas dos dados recolhidos e da respetiva codificação (Bardin, 2011).

Posteriormente à redução e análise dos dados, o sistema apresentou-se composto por 17 categorias subdivididas em *free nodes* e *tree nodes*. As *free nodes*, que são definidas por categorias livres e que não respondem aos objetivos do estudo, totalizam 9 categorias, correspondem às verbalizações do entrevistador e dos participantes (e.g dados socioprofissionais). Por sua vez, as *tree nodes*, definidas por serem o objeto e foco principal da análise, totalizam 8 categorias que se dividem em uma categoria de primeiro nível, uma de segundo nível, outra de terceiro nível e cinco categorias de nível quarto (Anexo B).

3.6 Participantes

Entrevistámos 6 Supervisores e 6 Comerciais (Tabela 1). A definição da quantidade mínima de entrevistas qualitativas teve por base a obtenção de uma amostra relevante e em conformidade com o contexto da pesquisa e o objeto de estudo. Uma vez não existindo um número mínimo estipulado pela literatura, o critério utilizado neste estudo foi a saturação teórica dos dados, significando assim que o número de entrevistas foi determinado a partir do ponto em que as novas entrevistas deixaram de fornecer informações adicionais ou relevantes para a pesquisa (Rego et al., 2018).

Tabela 1 - Caracterização dos Participantes no Estudo

Participantes	Sexo	Idade	Função	Antiguidade no Cargo (Anos)	Antiguidade na Atual Empresa (Anos)
P1	F	29	Supervisor de Vendas	2	4
P2	M	49	Supervisor de Vendas	26	20
P3	M	49	Supervisor de Vendas	25	25
P4	F	36	Supervisor de Vendas	14	2
P5	F	42	Supervisor de Vendas	6	6
P6	F	34	Supervisor de Vendas	1	6
P7	M	30	Comercial	5	5
P8	F	29	Comercial	4	5
P9	M	37	Comercial	16	2
P10	M	28	Comercial	2	1
P11	F	30	Comercial	2	2
P12	M	35	Comercial	10	8

De forma a assegurar o anonimato, todos os participantes foram designados como P1, P2 (...) P12, sendo que P significa Participante e os números a ordem cronológica da realização da entrevista.

Capítulo IV - Análise e Discussão dos Resultados

4.1 A presença e extensão do efeito Dunning-Kruger nas equipas de vendas

Detetar a presença do efeito Dunning-Kruger num comercial durante as entrevistas na primeira pessoa ou através de testemunhos de supervisores de vendas, envolveu uma combinação de pistas verbais, sinais comportamentais e análise minuciosa do conteúdo das suas respostas. No contexto do nosso guião, procurámos beneficiar da metodologia de análise qualitativa através das entrevistas semiestruturadas de forma a podermos escrutinar de forma livre algumas pistas que nos eram dadas a perguntas abertas, no contexto dos entrevistados. Este efeito manifestou-se sempre que considerámos existir um excesso de confiança em relação às suas habilidades através de uma interpretação simplista das variáveis que influenciaram um desempenho de vendas mais fraco, sem existir referência a fatores individuais que pudessem refletir também algum impacto no resultado. Retirámos alguns exemplos de excesso de confiança, ao registar respostas em tom grandioso acerca de conquistas de vendas sem evidências substanciais que da complexidade processual ou em expressões onde a necessidade de treino ou desenvolvimento individual fosse considerado necessário ou relevante:

O que contribuiu para o meu constante sucesso é estar atento ao mercado, estás sempre atento ao que o mercado te está a dizer naquele momento, numas semanas temos de batalhar mais, noutras temos de ser mais estratégicos. (P9)

Registámos também respostas que revelaram falta de autoconhecimento de competências em 2 vendedores entrevistados e em exemplos dados por 5 supervisores de vendas, mostrando na sua maioria uma lacuna significativa entre a autoavaliação e medidas objetivas da sua competência, nomeadamente a referência a dados como volume de vendas, atingimento de objetivos, taxas de conversão, aumento de valores médios de faturação, novos clientes adquiridos, gestão de *budget* para descontos ou indicação de algum índice de satisfação do cliente. A apresentação de exemplos generalistas evidencia esta falta de autoconhecimento, bem como a dificuldade que registámos na identificação e explicação de pontos fortes e de melhoria junto dos entrevistados e até mesmo na dificuldade em reconhecer a complexidade das tarefas associadas às vendas em que se obteve um desempenho negativo.

Os meus pontos fortes é conhecer os produtos, saber falar e saber perceber. Isso é a minha grande mais-valia, explicar o produto de A a Z. Claro que no início o meu foco era muito mais promover produto, até porque era muito a função que me pediam para fazer, ativar marcar, dar informação etc. Aos poucos e sem dar conta eu apercebi-me que tinha uma coisa que não sabia que tinha e começou a desenvolver-se e a criar aqui um bichinho, aliás, parece que esteve sempre em mim. E hoje eu resumo-me a uma frase que me disse um amigo meu, tudo no mundo se resume a compra e venda, seja lá o que for, existe sempre um negócio (P8).

Um dos meus pontos a desenvolver é conhecer o mercado onde estou inserido e trabalhar na forma como me sinto por sentir que incomodo o meu cliente quando o abordo para vender, sou muito empático e sinto que sou uma intrusão (P9).

A incapacidade em reconhecer a competências nos seus pares ou a sobrevalorização da experiência de mercado, exigida pelo Supervisor como critério necessário, para demonstrar alguma escuta ativa durante o feedback coloca-nos também num possível cenário onde exista a subestimação e contribuição dos seus pares no seu desenvolvimento ou mesmo em não reconhecer a importância do trabalho em equipa e consequente aprendizagem coletiva (Kruger & Dunning, 1999).

Atualmente, se tivesse o mesmo tempo de mercado que o meu colega eu acredito que teria melhores resultados que ele, a única coisa que nos vai distinguindo é que, tratando-se de um mercado muito sensível à relação com o cliente, eu ainda não tive tempo para ter essa relação e extrair o devido retorno, demora anos. (P10)

Sempre que foi explorada a complexidade do pensamento estratégico ou a indicação das principais variáveis que contribuiram para um bom desempenho, conseguimos recolher exemplos de respostas onde existiu uma tendência para simplificar os desafios envolvidos nas tarefas ou ignorar as nuances de um processo de venda indicando uma possível falta de compreensão profunda da função e experiência de mercado (exemplo citação P9) quando comparado com entrevistados mais experientes e que apresentaram maiores níveis de humildade intelectual (exemplo citação P7):

Vendedor (P9)	Vendedor (P7)
<i>Excel sempre, analisar números e compreender qual a melhor estratégia a aplicar, ver a agenda e correlacionar com a gestão de clientes, marcar visitas etc.</i>	<i>É necessário agir como um consultor aportando sempre valor ao negócio do teu cliente. A importância da análise e exposição de capacidades analíticas permite-te saber ao milímetro quais as prováveis causas de performance de um determinado ponto de venda, território ou área, dependendo da escala da tua gestão operativa. Para além de analisar os principais indicadores de performance (KPI) que visam medir o desempenho e histórico do meu território, tenho sempre em consideração o impacto de uma análise PESTAL numa ótica mais socio económica do meu território e de uma análise muito conhecida e utilizada, a SWOT, para uma análise comparativa interna e externa, visando medir e potenciar aquilo que são oportunidades e forças e mitigar fraquezas e ameaças. Posteriormente é importante definir as atividades, olhar para budget, perceber tendências e forecast e no final, definir o plano de ação que incide maioritariamente na definição de cadência de visita por Tier de POS. Normalmente segmento por 3 níveis com pressupostos de investimento realizado, volume de faturação, relação comercial e localização do POS, por norma, define um resultado de prioridade.</i>

Sentimos também alguma resistência a feedback no P7 e P8 quando questionámos o possível impacto de um bom *feedback* no desempenho e no desenvolvimento quando providenciado pelos seus pares ou supervisor, nomeadamente manifestado pela adoção de uma postura defensiva ou relutância em aceitar críticas construtivas. Analisámos ainda a necessidade de existirem pressupostos de credibilidade necessários para o entrevistado reagir positivamente ao mesmo.

Reajo positivamente e aplico melhorias, caso reconheça legitimidade na pessoa que está a dar feedback, seja por experiência semelhante ou por realmente desbloquear desafios que não consigo resolver sozinho.

Honestamente, nunca tive um Supervisor que abordasse isso de forma séria, então não sei dizer um bom exemplo (P7)

Eu acho que podemos aceitar as opiniões uns dos outros, no entanto, concordar é outro

assunto, quer seja um Supervisor ou mesmo um colega de trabalho. Se eu achar, que é viável e que faz todo o sentido eu vou aceitar de bom agrado, agora, se eu achar que não faz sentido eu tenho de contrapor. Para mim é importante existirem exemplos que me coloquem em reflexão e rever no meu Supervisor ou colega que me está a dar feedback, legitimidade para o efeito, nomeadamente ver que tem experiência e bons resultados, todos trabalhamos para o mesmo e considero que se existir uma relação de proximidade com as pessoas que nos dão feedback é mais fácil gerir. Muitas vezes dar feedback aparenta que tudo o que fazemos é muito fácil como dar a solução, venham connosco para o terreno e aí conversamos (P8).

Alguns dos exemplos de vendedores que subestimaram as suas habilidades Comerciais ocorreram perante clientes complexos, mercados voláteis, pobre planeamento, capacidade de decisão e investimentos realizados com pouco ou sem qualquer retorno atribuindo a maioria da responsabilidade do fraco desempenho a fatores externos (Tabela 2)

Tabela 2 - Ideias Retiradas das Entrevistas – Fatores externos que influenciam o desempenho.

Ideias retiradas das entrevistas	Entrevistado	Excerto retirado das entrevistas
	P3	<i>Os Pontos de Venda são fracos, a relação com a nossa empresa não é boa, o cliente não gosta de mim, os meus colegas tem melhores territórios, havia sempre uma desculpa para que esta profissional abandonasse a estratégia definida inicial e caísse em desmotivação regular.</i>
	P2	<i>As desculpas desta profissional era "as minhas lojas são muito difíceis, eu queria ver-vos fechar o Colombo ou o Vasco da Gama, são os maiores Supermercados, toda a concorrência está lá! É muito fácil falar dos outros!" O problema nunca era da comercial, era sempre porque as lojas dela eram muito mais difíceis, porque eram muito mais apetecíveis, atraíam muita competitividade.</i>
		<i>Outra desculpa que ouvi muito, foi "Nunca consigo apanhar o decisor de compras, com a rota que tenho de percorrer muitos km para conseguir gerir o cliente!"</i>

Fatores externos que os Comerciais apresentaram como justificação para um pobre desempenho.	P4	<i>Na minha equipa, existem alguns membros com uma vasta experiência de mercado e que iniciam agora, uma nova marca, um novo mercado. No início, como qualquer nova jornada, enfrentaram os desafios de uma nova marca, um novo produto e não hesitaram em atribuir culpas à estratégia da organização quando não atingiam os objetivos, nomeadamente, indicando que os objetivos não eram realistas e que eles enquanto profissionais, não poderiam fazer nada para mudar estes resultados.</i>
	P3	<i>Uma vez, geri uma comercial que justificava os seus resultados com o desempenho do território ao lado do dela, ou seja, a forma como tínhamos dividido as áreas de operação, na visão dela, não lhe era favorável pois os clientes residentes do seu território adquiriu os nossos produtos no território vizinho.</i>
	P5	<i>A utilização da presença da concorrência com preços mais competitivos e fator novidade é muitas vezes referida como justificação de desempenho.</i>
	P9	<i>Ou seja, só a própria conjuntura. Depois também foram as eleições, o mau tempo, falta dinheiro na carteira, inflação.</i>
	P10	<i>Era muito recente na função, sem tempo para corresponder às exigências da função e compreender o mercado.</i>
	P8	<i>Falta de stock e de budget para criar campanhas é sempre um fator determinante para meses onde não atinjo os objetivos.</i>

Estes comportamentos sugerem de excesso de confiança ou falta de autoconsciência em relação às habilidades reais e ao próprio desempenho.

Surpreendentemente, observámos ainda um viés de interesse próprio durante a análise das entrevistas, nomeadamente quando solicitámos exemplos aos entrevistados de situações onde não alcançaram os seus objetivos Comerciais e quais as principais razões para o efeito. Numa etapa seguinte, pedimos exemplos onde os objetivos teriam sido alcançados e quais as principais razões para o efeito. Notámos um padrão curioso, sempre que os objetivos não

foram alcançados, os fatores externos foram mais frequentemente mencionados (82% do peso em relação ao total de ref. utilizadas) do que as habilidades Comerciais e qualidades técnicas do entrevistado, em contrapartida, nos exemplos de sucesso, as competências técnicas e habilidades Comerciais foram citadas com maior frequência (85% do total de ref. utilizadas) do que os fatores externos (Tabela 3):

Tabela 3 - Comparativo das ref. utilizadas para justificar o tipo de desempenho

Tipologia de Ref.	Fraco Desempenho	% Peso	Forte Desempenho	%Peso
Fatores Externos	9	82%	2	15%
Fatores Individuais	2	18%	11	85%
	11		13	

Neste seguimento, 9 em 12 entrevistados mencionaram diferentes níveis de autoconhecimento entre os membros da equipa, onde alguns indivíduos foram destacados pela humildade e pelo reconhecimento das suas habilidades e fraquezas enquanto outros, exigiram mais feedback e acompanhamento do supervisor, normalmente associado a exemplos de vendedores com maior antiguidade na organização.

Um comercial na casa dos 50 anos, com uma carreira passada numa grande empresa, uma empresa líder e com posição dominante de mercado, ele teve bastante sucesso naquele tempo, mas, quando mudou de empresa, sentiu que tinha sido empurrado para fora, no fim do dia, ele estagnou, encostaram-se ao resultado de um produto e não do potencial enquanto indivíduo. Pedir para superar o objetivo mensal, realizar uma prospeção ou gerir um cliente complexo, foi um grande desafio. Sabia tudo, utilizava a expressão, “a roda está inventada, eu faço o que posso” Para mim, foi muito difícil desenvolver este comercial porque para ele, não tinha de provar mais nada à empresa. (P4)

Em regra os perfis mais difíceis de gerir e desenvolver são os Comerciais mais seniores, mais estagnados, com um maior número de anos na função. Desenvolvem-se hábitos ou “vícios” Comerciais que um dia funcionaram, mas hoje, já não são tão eficientes porque os tempos mudam, o produto muda, o consumidor muda, as exigências pedem outro tipo de competências e por algum motivo, o sucesso do passado deturpa e impede uma evolução neste tipo de perfil, um certo comodismo com o que se sabe e procura-se pouco compreender as competências necessárias para o presente. (P1)

Esta discrepância entre competência real e competência percebida, registou-se nomeadamente em Comerciais com um maior ego presente, com testemunhos de melhores resultados Comerciais e com maior senioridade na função, remetendo-nos para a exploração de variáveis externas que possam influenciar a curva de aprendizagem e de autoconsciência dos Comerciais, tais como, objetivos fáceis de atingir, o peso da rotina e dos hábitos criados ao longo dos anos de experiência.

Na altura lançámos um produto inovador e com muita tração no mercado, de forma resumida, bastava teres duas mãos e dois olhos para vender muito e atingir os objetivos, estes Comerciais sentiam-se os melhores do mundo, sem necessidades de desenvolvimento. De repente, o mercado atinge a sua maturidade e precisas de outras competências, precisas de evoluir. Os objetivos que definimos no início foram pouco ambiciosos, foi um início de durou 5 anos, muito tempo, criámos muitas rotinas e agora, temos de os voltar a trazer para a realidade. (P5)

4.2 A Relação entre o Efeito DK e as Métricas de Desempenho de Vendas, Resultados e Atingimento de Objetivos.

Durante o exercício, a definição de objetivos claros e realistas desempenhou uma forte presença no autoconhecimento de competências e mitigação do efeito Dunning-Kruger sendo referenciado pela totalidade dos supervisores e 5 dos 6 vendedores entrevistados.

Os vendedores que conseguem e demonstram a capacidade de no início de cada mês definirem a sua estratégia e planeamento necessário para o atingimento dos KPI mensais sabendo exatamente onde vão buscar aqueles números, o que precisam para ir buscar aqueles números e compreendem mais facilmente os fundamentos de um objetivo bem feito, o que é fundamental para que os Comerciais se mantenham motivados. Desta forma conseguem ao longo do mês analisar o desempenho e caso não esteja a correr como planeado, podem sempre ajustar a estratégia de forma a garantir o melhor resultado possível (P1).

No contexto das vendas, as habilidades analíticas revelaram ajudar os profissionais a avaliar com maior precisão o seu desempenho e competências, incentivando uma abordagem mais orientada para dados e para uma autoavaliação mais precisa. Não só se assume como a

competência mais referenciada para o sucesso na função de vendas por todos os entrevistados (Figura 1), como também, registámos que os vendedores que a indicaram como seu ponto forte apresentaram um maior sentimento de humildade nas suas respostas quando questionados acerca dos motivos dos resultados num mês com bom desempenho e quais os pontos que consideravam que era necessário desenvolver:

Sim, várias vezes no início, quando aplicava os pressupostos teóricos da função com gerentes ou proprietários, mas depois deparava-me com funcionários mais simples, com quem era difícil estabelecer empatia e atingir objetivos apenas com a abordagem qualitativa do produto, muitas vezes tirando-me energia e confesso que me desmotivava muito. Nesse sentido, tive de reavaliar e priorizar o estabelecimento de rapport antes de apresentar o produto e compreender melhor o peso destes pontos de venda nas minhas vendas de forma a compreender se era justificado o meu investimento de tempo e recursos. Posteriormente, comecei a adaptar mais o meu discurso comercial ao tipo de interlocutor que tinha pela frente, pedi apoio a alguns colegas mais experientes e nas visitas seguintes passei a ouvir mais e a contribuir com um maior valor agregado ao meu ponto forte, a parte analítica, onde fui explicando de formas simples e descomplicada o valor que trabalhar com a minha empresa teria para o negócio do meu cliente (P7).

Foi também percebida uma mentalidade que valoriza a evidência em detrimento da intuição através da utilização de vários fatores analíticos comparativos que foram dados como exemplos, muito explicativos da complexidade da função que exerciam e por exemplos de supervisores, quando destacavam exemplos dos melhores vendedores que já teriam gerido:

A motivação e a determinação desempenham um papel muito importante nas vendas, principalmente na transmissão de confiança para o cliente e em momentos de prospeção, onde em regra precisamos de ser mais resilientes e ouvir mais “nãos”. Para gerir esta “frustração” incondicional, a minha empresa faz análises que nos ajudam a perceber a eficiência da nossa energia, nomeadamente, quantos “nãos” tenho de ouvir em detrimento de um “sim”. E é ótimo quando analisas os teus dados e percebes que já fizeste X abordagens de Y necessárias para realizares uma venda, ajuda-nos a manter o foco e melhorar a nossa abordagem! (P8)

Por vezes o instinto que tens acerca de um negócio, de um cliente ou de um produto pode deturpar

o teu lado racional, uma situação muito comum é a relação de proximidade e confiança com um cliente, por vezes os vendedores acreditam mais na manutenção do bem-estar com o cliente do que com o real retorno que o mesmo trás para organização, nestas alturas, devemos sempre comparar os resultados esperados com investimentos realizados no passado, com perfis de clientes semelhantes e manter o lado analítico o mais presente possível. (P1)

Quando questionados diretamente pela pergunta geral do questionário no âmbito das qualidades que considerava essenciais para um vendedor de sucesso, 100% da amostra entrevistada classificou as competências analíticas como um ponto forte necessário para o sucesso nas vendas e classificaram o bom desempenho nos resultados como o melhor indicador de competências de um vendedor, com a exceção de quando os objetivos ou as variáveis de mercado possam não ter sido consideradas durante a definição dos objetivos, fomentando a injustiça entre Comerciais e o aumento de níveis de desmotivação e falta de conhecimento de competências:



Figura 1- Quadro de Competências Necessárias para um Vendedor de Sucesso #Ref.

A importância dos objetivos SMART na mitigação do Efeito Dunning-Kruger ganha uma especial relevância, uma vez que, foi referenciado por 4 dos 6 supervisores entrevistados como uma variável muito importante a considerar no momento da avaliação de um comercial:

A definição de metas claras, mensuráveis e alcançáveis que possam ajudar os Comerciais a avaliar com precisão as suas competências e habilidades comerciais ajudam a normalizar taxas de esforço e a criar um ambiente justo para todos os Comerciais possam sentir que vão todos para o terreno com as mesmas condições, com as mesmas armas! (P6)

Ao definir metas específicas, os Comerciais parecem ser incentivados a definir os seus objetivos com clareza e rigor, o que pode ajudar a identificar áreas de conhecimento ou competências que precisam de ser melhoradas. Esta especificidade pode também ajudar na autoavaliação e no reconhecimento do nível real de competência numa determinada área. Em consequente, as metas mensuráveis permitem que os Comerciais possam acompanhar o seu progresso quantitativamente, podendo ser particularmente útil no fornecimento de provas concretas do atual estado das suas competências, oferecendo assim uma verificação da realidade contra percepções infundadas de competência.

Quando comecei a envolver os meus Comerciais no forecast de resultados e a expor o seu racional em todas as reuniões de definição de objetivos, foi muito interessante sentir não só a preocupação que os Comerciais tinham em transmitir conhecimento rigoroso acerca do seu território, como também, a importância que passavam durante a explicação do racional para que os seus pares aceitassem também o objetivo pedido, uma vez que, caso não fosse realista iria certamente prejudicar algum colega e conseqüente relação! (P6)

Observamos que definir um objetivo alcançável e relevante é crucial por duas razões. Primeiro, assegura que o objetivo definido é realisticamente aceitável dentro das capacidades do vendedor, o que é essencial para a definição dos desafios apropriados que correspondam ao nível real de competência, evitando assim a sobrestimação de competências. Em segundo, também garante que os objetivos são significativos e pertinentes às necessidades do vendedor, motivando a aprendizagem contínua e estimulando a inovação. Quando os objetivos são definidos de forma SMART e existe uma comunicação bilateral com o Supervisor na sua construção e entendimento, maiores níveis de empatia parecem ser gerados e maior tangibilidade no suporte e monitorização parecem ser registadas.

Desta forma, também senti mais empatia na definição de objetivos junto dos gestores menos analíticos, uma vez que, considerando a complexidade de um forecast, eles preferiam acreditar que estava bem ponderado do que o escrutinar, permitindo-me desta forma, agir também no âmbito do desenvolvimento destes profissionais. (P6)

Crítério determinante para um objetivo ser implementado com sucesso é o fornecimento de um prazo para medição e conclusão, promovendo assim a elaboração de

um bom planeamento, pensamento estratégico e sobretudo melhoraria das competências do comercial, incentivado por uma aprendizagem contínua e autoavaliação.

É importante que existam timings de execução que nos permitam fazer um bom planeamento, às vezes sabes que temos um objetivo anual para cumprir mas é bom que o consigas partir pelos vários trimestres e definas metas de execução, caso contrário, dás por ti e chegámos ao fim do ano e metade ficou pelo caminho. (P6)

4.3 Fatores que Influenciam o Desempenho

Os entrevistados mencionaram a importância de fornecer e receber *feedback* contínuo de forma a potenciar a implementação eficaz de um plano de desenvolvimento para a equipa que pode não ter autoconhecimento ou demonstrar excesso de confiança nas suas habilidades Comerciais (Tabela 4).

Tabela 4- Total de Entrevistados vs #Referências

#Participantes	Feedback Regular	Feedback Externo	Acompanhamento no Terreno	Experiência na Função do Supervisor	Cultura Organizacional	Formação Externa	Coaching
12	12	4	12	6	8	2	12
#Ref. Positiva	100%	33%	100%	50%	67%	17%	100%

Foi referenciado por 100% dos participantes que nutrir uma autoavaliação realista através de *feedback* dos membros da equipa e supervisão, não só desempenha um papel crucial na mitigação de qualquer impacto negativo no desempenho de vendas como também ajuda a potenciar uma maior transparência do potencial operativo de cada território e a valorizar a ação individual do comercial quando não atinge os objetivos, sem que exista relação direta com a sua competência enquanto gestor comercial.

O *feedback* regular, a definição de planos de melhoria, a existência de uma ferramenta formal em toda a organização que permite de forma estruturada colocar o Supervisor de vendas e o comercial num ambiente seguro, o registo onde seja comparada e analisada a autoavaliação do comercial com a avaliação do supervisor, todos estes pontos destacados permitirão uma maior consciencialização de competências e uma maior aceitação de *feedback* uma vez que obedece a um processo geral, comum e medido no tempo. O estabelecimento de processos claros de monitorização e avaliação baseados em dados e ferramentas da empresa permite que os membros da equipa forneçam *insights* e críticas construtivas uns com os outros, permitindo a partilha de diversas perspetivas acerca do seu desempenho e à obtenção de uma autoavaliação mais realista e com vista ao crescimento contínuo:

E este programa do My Talent permite, durante 2 ou 3 dias, com determinado tipo de métricas, nós exaustivamente percebemos quais são os 2 pontos ou 3, no máximo, que a pessoa tem que desenvolver no imediato. (P2)

Na nossa organização temos implementado no modelo de avaliação anual 4 conversas de feedback obrigatórias e formais entre supervisores e Comerciais. Estas conversas permitem avaliar o quantitativo mas também o qualitativo, ou seja, o HOW. Esta avaliação de energias como, Team Player, Inovador e Disruptivo, Consumer Centricity e People Activator, permite-nos obter uma autoavaliação do comercial e confrontar com a nossa avaliação permitindo-nos perceber a forma como o comercial se avalia e mitigar enviesamentos de performance através da implementação de um plano de desenvolvimento medido e monitorizado ao longo do ano. (P1)

Temos um modelo fechado anual pelos HR onde avaliamos não só os resultados mas também os comportamentos. Existe uma plataforma digital que regista as avaliações passadas do colaborador e compara com as atuais. Permite-me enquanto Supervisor explorar competências por desenvolver que se repetem durante os anos e também ser mais eficaz na definição de um plano de desenvolvimento com o colega. (P6)

Para além do *feedback*, também foi destacado o acompanhamento pelo Supervisor de Vendas ao comercial no terreno com especial foco na criação de empatia pelos desafios vividos no dia a dia do comercial como também pela importância da figura de Coach. Estes momentos permitem a ambas as partes construir e promover um ambiente seguro, dedicado e de reflexão do desempenho:

O Supervisor tem que lá estar para nos responder a várias necessidades, principalmente no terreno que é um pouco mais complicado. Ou seja, quando estamos a ter resultado pouco favoráveis eu recorro ao meu Supervisor como um orientador ok? Isto porque eu vejo sempre um Supervisor como alguém que sabe mais de terreno que eu, que acrescenta mais valor e me vai dar mais conhecimento acerca do potencial do meu trabalho. Existe também mais empatia para perceber as nossas dificuldades, uma proximidade com os nossos desafios e uma orientação mais dedicada. (P9)

A promoção de um *feedback* coletivo, reconhecimento de boas práticas e partilha de erros e aprendizagens nas reuniões de equipa também foi destacado como uma estratégia com impacto positivo:

Durante as reuniões de equipa partilhamos as melhores práticas, testemunhamos os desafios transversais a cada território e, por vezes com maior impacto do que o que os números dizem dos Comerciais, é possível de uma forma coletiva chegar a uma mensagem mais positiva e partilhada por todos onde a aceitação de uma boa ou menos boa competência seja refletida de uma forma mais natural pelo comercial. (P1)

Esta reflexão coletiva acerca do desempenho permite uma consciencialização global da equipa perante os erros e oportunidades de desenvolvimento que ajuda a promover uma cultura onde exista a normalização do erro como uma necessidade para o desenvolvimento. Fomentar esta normalização assume um importante papel para o desenvolvimento dos profissionais e para a criação de melhores relações com os pares e supervisores de vendas por várias razões. Em primeiro lugar, promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua tornando os indivíduos mais propensos a visualizar o erro como oportunidade de aprendizagem em vez de falhas a serem evitadas e omitidas a todo o custo. Esta perspetiva incentiva os profissionais a assumir riscos, experimentar novas ideias e estratégias inovadoras levando a um possível crescimento pessoal e organizacional (Edmondson, 2019). Em segundo lugar, normalizar o erro revela aumentar a segurança psicológica dentro das equipas, evitando o receio da existência de uma punição ou humilhação por partilhar ideias, perguntas, preocupações e erros. Este ambiente é essencial para promover uma comunicação aberta, a colaboração e a confiança entre os membros da equipa e os seus supervisores (Edmondson, 1999). Concluindo, quando os profissionais se sentem seguros para admitir erros, existe uma maior partilha de informações que ajudam a evitar erros futuros e a promover a proatividade da equipa na procura por ajuda sempre que necessário, melhorando o desempenho e consequentemente, os relacionamentos dentro da equipa.

(...) uma avaliação por terceiros pode ter aqui um impacto mais imparcial comparado quando estamos a falar dentro da equipa, porque não nos conhecendo e sendo uma análise vista de fora irá avaliar aquilo que vê no momentos, enquanto que muitas vezes uma avaliação interna pode também afetar a forma como é visualizado o nosso trabalho,

enquanto que uma entidade externa, não conhecendo o perfil, não nos tendo acompanhado em visitas, às vezes, é o facto de não conhecer o próprio mercado etc que irá avaliar mais a postura, a forma de abordar, a forma de expor a voz, então, acho que a nível de feedback é uma análise mais imparcial, diferente (P12).

Envolver terceiros para obtenção de perspetivas externas também oferecem novo ponto de vista sobre a dinâmica da equipa e o desempenho individual. Este *feedback* externo pode complementar avaliações internas e fornecer insights valiosos que desafiam atitudes superconfiantes promovendo uma cultura de equipa mais equilibrada e autoconsciente. Esta perceção de imparcialidade pode tornar o feedback mais credível e impactante para o destinatário uma vez que o avaliador não tem interesses pessoais ou políticos no desempenho do recetor, levando a uma maior aceitação e consideração do feedback (Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2013).

Entidades terceiras também demonstraram ter impacto positivo na gestão de formação e treino junto das equipas Comerciais, oferecendo normalmente experiências de aprendizagem abrangentes e estruturadas concebidas para melhorar um vasto espectro de competências relevantes para o desempenho das vendas. Por norma, estes programas estão atualizados com as metodologias mais recentes fornecendo aos participantes conhecimento e ferramentas atualizadas. A natureza estruturada destes programas garante assim uma aprendizagem mais progressiva e baseada em conceitos fundamentais que podem ser mais eficazes do que *coaching* ad-hoc ou mais específico da situação fornecida pelos supervisores (Saks & Belcourt, 2006).

O reconhecimento de terceiros, esta validação externa registada, também influencia positivamente no impacto motivacional significativo devido aos efeitos psicológicos da validação externa. Quando os Comerciais recebem *feedback* positivo ou prémio de fontes externas, é possível que aumente a sua autoestima e motivação levando a um melhor desempenho. Esta validação externa pode ser particularmente motivadora em ambientes de vendas competitivos, onde o reconhecimento externo serve como referência de sucesso e realização (Deci, Koestner, & Ryan, 1999).

Estamos a fazer um curso financiado pela empresa junto de uma Universidade e sentir que vamos ser aprovados e certificados por uma entidade académica traz-nos também um sentimento de validação e motivação para continuar a evoluir e claro, melhorará o

desempenho não é? (P9)

Em contrapartida, as ações do supervisor, embora cruciais, podem nem sempre ter o mesmo peso devido a potenciais enviesamentos, à complexidade das relações supervisor-subordinado e às limitações no âmbito das atividades de formação e desenvolvimento que os supervisores podem proporcionar.

Não existem formas perfeitas de fazer este trabalho, e por vezes, o facto de termos um Supervisor que já fez a nossa função, não significa que, quando nos dá feedback ou avalia, ele tenha uma estrutura por detrás pensada, aliás, acho que muitas vezes não está, é muito empírico e isso, por vezes cria um sentimento de eu ter de fazer igual apenas porque ele fez e aquele momento para desenvolver considerando o meu perfil, acho que me prejudica a avaliação, até a confiança...porque eu consigo muitas vezes fechar negócios cujo Supervisor disse que tinha procedido com a estratégia errada, fiz-me entender? (P12)

As autoridades de supervisão desempenham um papel fundamental na orientação e no apoio quotidiano, a sua influência deverá ser complementada, e por vezes amplificada, por fontes externas de feedback e formação.

4.4 O Impacto da Experiência dos Supervisores

Durante as entrevistas foi perceptível o impacto dos anos de experiência entre supervisores de vendas no mapeamento de possíveis enviesamentos de competência, quando comparadas as entrevistas entre os supervisores com experiência entre 1 a 5 anos. A perceção e reconhecimento de competências parece mais desenvolvida nos supervisores com mais anos de experiência, desenvolvendo um olhar atento para identificar as nuances do efeito Dunning-Kruger entre os membros da sua equipa. Aparentam ser mais habilidosos na distinção entre competência genuína e excesso de confiança, bem como no reconhecimento da falta de confiança em funcionários qualificados através da aplicação de um plano de recrutamento rigoroso e de um acompanhamento minucioso ao longo da carreira:

Consegues analisar competências dos teus Comerciais através do detalhe e exemplos que te dão durante as entrevistas ou durante a explicação de um problema, principalmente quanto tens muita experiência de mercado, percebes a visão romântica, da real. (P2)

Os Supervisores mais experientes apresentam também uma maior habilidade em comunicar de forma mais eficiente ao longo dos anos, permitindo-lhes fornecer *feedback* de uma maneira construtiva incentivando o autoconhecimento entre os membros da equipa, tornando-se crucial para que seja possível abordar o tema da sobrestimação como de subestimação das capacidades (Londres, 2003).

É importante registares o feedback que dás, é importante que esse feedback esteja acompanhado por um plano de desenvolvimento e, quando necessário, definir timings para medir a evolução. Se só deres feedback sem ires ao terreno, sem teres conversas regulares, sem promoveres uma preocupação na sua evolução antes de decisões mais drásticas, estás apenas a perder tempo, porque não existirá reciprocidade entre ti e o comercial. (P3)

Constatámos também que no âmbito do desenvolvimento estratégico e treino contínuo das equipas, os supervisores com maior experiência projetam uma maior compreensão da complexidade do processo de desenvolvimento de uma equipa de forma que seja possível atender a todas as necessidades garantindo que todos aqueles que possuam menores habilidades possam melhorar e os que possuam maiores habilidades sintam-se seguros ao reconhecer a sua competência (Burke & Hutchins, 2007).

Os supervisores experientes também apresentaram uma maior propensão a promover uma cultura de equipa que valoriza a aprendizagem contínua e o autoaperfeiçoamento, o que pode ajudar a mitigar o efeito Dunning-Kruger, incentivando todos os membros da equipa a perseguir uma autoavaliação mais precisa acerca das suas habilidades e competências.

Realizamos muitos momentos de Team Building, estrategicamente e informalmente podes desafiar a exposição de algumas competências ou incompetências dos teus Comerciais em atividades fora do trabalho, expões mais as tuas pessoas umas às outras e ajudas a criar laços de confiança e a garantir mais transparência durante a tua liderança. (P3)

Estes anos de gestão de pessoas e equipas também contribuem para o seu próprio crescimento pessoal enquanto supervisores, tornando-os mais empáticos face aos desafios regulares das suas equipas. A empatia foi muitas vezes mencionada por ambos os interlocutores e permite uma maior sensibilidade e compreensão por parte do supervisor, potenciando o apoio regular na persecução desta autoavaliação realista das capacidades da

equipa (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2002).

Concluindo, os anos de experiência de um Supervisor de Vendas em gestão de equipas desempenham um papel vital na sua capacidade de lidar eficazmente com o efeito Dunning-Kruger. Esta experiência contribui para melhorar a perceção, as habilidades de comunicação, o planeamento estratégico, a construção de uma cultura organizacional que fomenta a empatia pessoal e o desenvolvimento contínuo, variáveis essenciais para mitigar o impacto deste viés cognitivo.

Outra das variáveis que foram referenciadas frequentemente pelos entrevistados, foi a humildade intelectual.

(...) eu tenho um perfil muito bem definido, tanto em hard skills como em soft skills, mais emocionais, neste sentido, não abduco de recrutar alguém com senioridade no mercado e sobretudo com muita humildade intelectual. (P2)

Com a utilização do método de análise qualitativa através das entrevistas semiestruturadas, quisemos explorar com maior minuciosidade esta variável que apareceu em 100% dos entrevistados como a principal característica a deter no âmbito do desenvolvimento contínuo.

Os Supervisores com mais anos de experiência quiseram demarcar a identificação desta qualidade no indivíduo durante o processo de recrutamento em detrimento de muitas outras competências técnicas, dado a sua magnitude de importância.

Aprendes a detetar estes traços durante as entrevistas quando o candidato não sabe responder a alguma questão e como se expressa não verbalmente e em como justifica o não saber como parte do caminho. (P2)

A humildade intelectual, envolve reconhecer as próprias limitações e lacunas de conhecimento, o que contraria diretamente a sobrestimação de competências derivadas do efeito Dunning-Kruger. Todos os entrevistados confirmaram que os indivíduos que possuem esta característica são mais recetivos ao *feedback*, mais dispostos à proatividade do seu desenvolvimento e mais capazes para avaliar com precisão as suas próprias habilidades e competências (Porter ou Schumann, 2018).

Se não tivermos humildade como poderemos aprender com o outro? Reconhecer que estamos errados ou que existe uma forma diferente e com mais impacto de fazermos as coisas? A aprendizagem contínua através de formações internas e externas, acompanhamentos entre pares e supervisão ajuda mas, não evita o excesso de confiança e a atribuição de culpas externas em alguns casos, precisas desta humildade, precisas de um ambiente seguro para a expor. (P2)

No contexto do recrutamento, a seleção dos candidatos que demonstrem uma maior humildade perante o desconhecido, perante o erro e consequente *feedback* recebido durante entrevista, permitem que o Supervisor de vendas se sinta mais confiante no recrutamento uma vez que esta seleção prevê a integração de um candidato mais aberto à aprendizagem, menos propenso a egos e sobrestimação de competências. Isto pode melhorar os processos de tomada de decisão, melhorar a dinâmica de equipa e contribuir para uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuo dentro das organizações. Registámos junto dos supervisores com mais anos de experiência a implementação de entrevistas e avaliações estruturadas que avaliem esta mesma capacidade de um candidato reconhecer e admitir erros, refletir acerca das suas falhas e expressar abertura a novas ideias e *feedback* como uma estratégia eficaz na identificação da humildade durante o processo de recrutamento.

A tua entrevista precisa de expor os candidatos à vulnerabilidade do não experienciado, do desconhecido, para além de medirmos os níveis de motivação do candidato, também medimos os seus níveis de confiança, humildade e como falámos há pouco, a facilidade em gerir a relação de desenvolvimento entre Supervisor comercial. (P3)

Medida esta que registaremos como uma das ferramentas práticas para as organizações que visam mitigar os potenciais impactos negativos do efeito Dunning-Kruger entre as equipas.

Capítulo V – Conclusões, Limitações e Recomendações Finais

5.1 Conclusões Finais

O presente estudo investigou a presença do efeito Dunning-Kruger nas equipas de vendas destacando os principais sinais da sua presença e conseqüente impacto no desempenho. Através da identificação de sinais verbais e comportamentais durante as entrevistas, constatou-se que o efeito Dunning-Kruger manifesta-se através do excesso de confiança, da falta de autoconsciência e da atribuição equivocada de sucesso ou insucesso. Além disso, observámos uma relação significativa entre a presença deste efeito, a definição das métricas de desempenho e o rigor na definição de objetivos no setor das vendas. A definição de objetivos SMART no desempenho pode incentivar e promover o desenvolvimento contínuo dos Comerciais, assim como, por outro lado, objetivos mal definidos podem ocultar competências, criar excesso de confiança devido à facilidade com que são atingidos ou causar frustração e desmotivação caso sejam demasiado difíceis de alcançar. Constatámos também que as competências analíticas desempenham um papel fundamental para a realização de uma autoavaliação precisa e uma avaliação objetiva do desempenho. Evidenciámos também que as avaliações de terceiros e a realização de sessões estruturadas de *feedback* são eficazes para promover o desenvolvimento e aprendizagem contínua do profissional.

Com base nos resultados obtidos conseguimos extrair e elaborar recomendações para que as organizações de vendas e seus respetivos supervisores possam identificar a presença deste efeito e adereçar as ferramentas e processos com maior eficácia na persecução de uma autoconsciência de desempenho e de uma proatividade do Supervisor em estimular a humildade intelectual.

Ficou também claro que os supervisores mais experientes desempenham um papel importante na identificação e mitigação deste tipo de viés cognitivo, não só pela importância e escrutínio levado a cabo durante um processo rigoroso, e por norma mais extenso de recrutamento, como também pela utilização formal e organizada de mecanismos de *feedback* regular na equipa, através de constantes visitas e acompanhamento no terreno junto do comercial, mapeamento de competências a desenvolver e definição de um plano de desenvolvimento definido no tempo. Estas métricas servem para medição do progresso e avaliação de indicadores de performance ou comportamentos demonstrados durante o ano fiscal.

Recomenda-se também especial atenção à humildade intelectual durante o processo de recrutamento, visando promover uma base de características do comercial que permitam uma mais rápida integração dentro de uma cultura organizacional de aprendizagem contínua, normalização do erro e desenvolvimento.

Por fim, este estudo, para além de ilustrar o impacto substancial do Efeito Dunning-Kruger no desempenho como destaca também uma importância relevante da autoconsciência, dos mecanismos de *feedback* e do papel dos supervisores na mitigação desse viés cognitivo na promoção de um desempenho superior e no desenvolvimento profissional dentro das organizações de vendas.

5.2 Limitações do estudo e Recomendações Futuras:

Durante este estudo, várias limitações foram sendo reconhecidas, começando pelo pequeno conjunto de participantes gerou uma potencial subjetividade na análise dos dados face à natureza qualitativa da investigação, o que pode introduzir algum enviesamento. Para abordar estas limitações e melhorar esforços futuros de investigação, recomenda-se a adoção de uma abordagem de métodos mistos, ou seja, aumentar a diversidade de amostras e implementar estudos longitudinais para acompanhar as mudanças ao longo do tempo e utilizar uma maior diversidade de técnicas de codificação cega. Adicionar investigadores independentes sem qualquer contexto das decisões de definição de categorias ou a utilização de escalas durante a análise de informação sem que exista conhecimento prévio da fonte ou o contexto da informação, irá também assegurar uma maior objetividade na avaliação.

Outra limitação que encontramos foi o facto de o investigador ser Supervisor de Vendas podendo existir um enviesamento na análise dos dados, influenciando a interpretação dos mesmos. É importante estar alerta para possíveis estereótipos ou perspetivas tendenciosas que possam influenciar a condução de futuros estudos. No que respeita ao método de recolha de dados e ao método de análise, também identificamos potencial em mitigar limitações, considerando que nem sempre foi possível extrair informações precisas acerca de todos os fatores que possam mitigar o efeito DK pelo Supervisor de Vendas. No entanto, destaca-se que o objetivo do investigador não é enviesar respostas com perguntas de retórica. Neste sentido, considerámos importante a utilização de métodos de análise combinados entre dados qualitativos e quantitativos para que seja possível observar os padrões com maior informação e detalhe.

De forma a podermos extrair um maior valor acerca do impacto das nossas

recomendações na mitigação deste efeito, será importante investigar os níveis de influência que cada medida estratégica recomendada para que possa efetivamente representar, através da implementação das mesmas dentro de uma amostra específica, medidas no tempo e com a monitorização dos resultados obtidos. Desta forma, acreditamos que ajudará a testar com maior rigor todas as medidas por este estudo sugeridas. Recomendamos também a realização de estudos comparativos entre diferentes indústrias ou setores de mercado para que consigamos correlacionar e identificar padrões específicos por setor.

VI. Referências Bibliográficas

- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). O que as recompensas monetárias podem e não podem fazer: Como mostrar o dinheiro aos funcionários. *Horizontes de Negócios*, 56(2), 241-249.
- Ahearne, T. S. a. M. (2012). Motivating Salespeople: What Really Works. *Harvard Business Review*.
- Alnakhli, Hayam & Inyang, Eddie & Itani, Omar. (2021). The Role of Salespeople in Value Co-Creation and Its Impact on Sales Performance. *Journal of Business-to-Business Marketing*. 28. 347-367.
- Alvarenga, E. M. (2012). Metodologia da investigação quantitativa e qualitativa: normas técnicas de apresentação de trabalhos científicos. (2 ed.). *Assunção, Paraguai*.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.
- Armstrong, G., & Taylor, W. (2014). Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management (6th ed.). *Kogan Page*.
- Baklaci, H. F. (2020). Sales Coaching and Job Satisfaction Among Turkish Salespeople. *Journal of Business and Management Research*, 1(2).
- Barbour, R. S. (2007). Doing focus groups. *Sage*.
- Bardin, L. (2011). Content analysis. *São Paulo: Edições 70*.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Bazeley, P. (2013). Qualitative data analysis: Practical strategies. *Sage*.
- Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). Qualitative data analysis with NVivo. *SAGE Publications*
- Bjerke, M. B., & Renger, R. (2017). Being smart about writing SMART objectives. *Evaluation and Program Planning*, 61, 125-127. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.12.009>
- Bonner, J. M. (2017). The impact of rewards on salesperson motivation and performance: An integrative literature review, and directions for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(1), 7-25.
- Bradford, S. K., et al. (2017). "The impact of training, mentoring and coaching on personal learning in the sales environment. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring* 15(1): 133-151.
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). Successful qualitative research: A practical guide for beginners. *Sage*.
- Brewer, G. (1997). "The 7 traits of great sales leaders." *Sales & Marketing Management* 149(7): 38-46.
- Burke, M. J., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263-296.
- Chowdhury, M. S. (2007). "Enhancing motivation and work performance of the salespeople: the impact of supervisors' behavior." *African Journal of Business Management* 1(9): 238-243.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker, O. C. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for

developing grounded theory. *Sage publications*.

D. (2002). The role of individual differences in the accuracy of confidence judgments. *The Journal of General Psychology*, 129(3), 257-299.

Davenport, T. H. (2014). *Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities*. Harvard Business Review Press.

Deaconu, A., & Țalișca, I. (2018). The Role of Feedback in Improving Sales Performance and Job Satisfaction. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 13(4), 544-558.

Deakin, H., & Wakefield, K. (2014). Skype interviewing: Reflections of two PhD researchers. *Qualitative Research*, 14(5), 603-616.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). Uma revisão meta-analítica de experimentos examinando os efeitos das recompensas extrínsecas na motivação intrínseca. *Boletim Psicológico*, 125(6), 627-668.

Deeter-Schmelz, D. R., et al. (2002). "Understanding sales manager effectiveness - Linking attributes to sales force values." *Industrial Marketing Management* 31(7): 617-626.

Dubinsky, A. T. and T. N. Ingram (1983). "Important First-line Sales Management Qualifications: What Sales Executives Think." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 3(1): 18-25.

Dunning, D. (2011). The Dunning-Kruger effect: On being ignorant of one's own ignorance. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 44, pp. 247-296). Academic Press.

Dunning, D., et al. (2003). "Why People Fail to Recognize Their Own Incompetence." *Current Directions in Psychological Science* 12(3): 83-87.

Dweck, C. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.

Ehrlinger, J. and D. Dunning (2003). "How chronic self-views influence (and potentially mislead) estimates of performance." *J Pers Soc Psychol* 84(1): 5-17.

Ehrlinger, J., Johnson, K., Banner, M., Dunning, D., & Kruger, J. (2008). Why the unskilled are unaware: Further explorations of (absent) self-insight among the incompetent. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105(1), 98-121.

Fleenor, J. W., Smither, J. W., Atwater, L. E., Braddy, P. W., & Sturm, R. E. (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1005-1034.

Fock, H., et al. (2010). "The effects of sales Supervisorrelationships on work meaning: The case of Canadian and Chinese salespersons." *Industrial Marketing Management* 39(7): 1069-1077.

Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (4th ed.). Wadsworth/Thomson Learning.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.

- González-Cruz, T. F., et al. (2019). "Supervisor leadership style, employee regulatory focus, and leadership performance: A perspectivism approach." *Journal of Business Research* 101: 660-667.
- Good, V., et al. (2021). "Understanding and motivating salesperson resilience." *Marketing Letters* 32(1): 33-45.
- Gupta, S., & Bindra, T. (2015). A comparative study of teaching and learning styles in college students. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 16(2), 158-172.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. London: *SAGE Publications, Inc*
- Hart, C. (2018). *Doing a literature review: Releasing the social science research imagination*. *SAGE Publications*.
- Hodges, B., & Dunning, D. (2004). A constructivist view of self-assessment in medicine. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 5(2), 112-131.
- Hofer G, Mraulak V, Grinschgl S, Neubauer AC. Less-Intelligent and Unaware? Accuracy and Dunning-Kruger Effects for Self-Estimates of Different Aspects of Intelligence. *J Intell*. 2022 Feb 5;10(1):10. doi: 10.3390/jintelligence10010010. PMID: 35225925; PMCID: PMC8883889.
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96(1), 72-98.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., Jr., & Williams, M. R. (2015). *Sales management: Analysis and decision making*. *M.E. Sharpe*.
- Inyang, A. E., et al. (2018). "The role of manager leadership style in salesperson implementation of sales strategy: a contingency perspective." *Journal of Business & Industrial Marketing* 33(8): 1074-1086.
- Jimenez, B., et al. (2021). "Using the Four Stages of Learning to Assess, Set Goals, and Instruct." *Teaching Exceptional Children*.
- Johnson, J. (2014). Qualitative sales research: An exposition of grounded theory. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35, 1-12. <https://doi.org/10.1080/08853134.2014.954581>
- Kim, S. L. (2021). "Supervisor Knowledge Sharing and Employee Knowledge Sharing: The Moderating Roles of Learning Goal Orientation and Affective Organizational Commitment." *Sustainability* 13(8).
- Kim, Y.-H., et al. (2015). "Unskilled and Don't Want to Be Aware of It: The Effect of Self-Relevance on the Unskilled and Unaware Phenomenon." *PLOS ONE* 10(6): e0130309.
- Koerber, A., & Higgs, J. (2016). The use of qualitative content analysis compared to other methods. *Nurse Researcher*, 23(4), 22-27.
- Kruger Effects for Self-Estimates of Different Aspects of Intelligence. *J Intell*. 2022 Feb 5;10(1):10. doi: 10.3390/jintelligence10010010. PMID: 35225925; PMCID: PMC8883889.
- Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121-1134.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. *Sage*.
- Larrick, R. P. (2004). Debiasing. In D. J. Koehler & N. Harvey (Eds.), *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making* (pp. 316-337). *Blackwell Publishing*.

- Leigh, T. W., & Marshall, G. W. (2001). Research priorities in sales strategy and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 83-93.
- Lichtenstein, S., Fischhoff, B., & Phillips, L. D. (1982). Calibration of probabilities: The state of the art to 1980.
- Lo Iacono, V., Symonds, P., & Brown, D. H. K. (2016). Skype as a tool for qualitative research interviews. *Sociological Research Online*, 21(2), 103-117.
- London, M. (2003). Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement. *Lawrence Erlbaum Associates*
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81-100.
- Lussier, B. and N. N. Hartmann (2017). "How psychological resourcefulness increases salesperson's sales performance and the satisfaction of their customers: Exploring the mediating role of customer-oriented behaviors." *Industrial Marketing Management* 62: 160-170.
- Magnus JR, Peresetsky AA. A Statistical Explanation of the Dunning-Kruger Effect. *Front Psychol*. 2022 Mar 25;13:840180. doi: 10.3389/fpsyg.2022.840180. PMID: 35401341; PMCID: PMC8992690.
- Marshall, M. W. J. G. W. (2013). *Sales Force Management*, McGraw-Hill Companies.
- McEwen, A. N., & Kennedy, D. M. (2018). Transformative learning in professional sales organizations: An exploratory case study. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 26(1-2), 128-144.
- Miao, C. F., Evans, K. R., & Shaoming, Z. (2007). The role of salesperson motivation in sales control systems—Intrinsic and extrinsic motivation revisited. *Journal of Business Research*, 60(5), 417-425.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2018). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. SAGE Publications.
- Miller, T. and L. Geraci (2011). "Unskilled but Aware: Reinterpreting Overconfidence in Low-Performing Students." *Journal of experimental psychology. Learning, memory, and cognition* 37: 502-506.
- Moncrief, W. C., & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13-22.
- Moncrief, W. C., Marshall, G. W., & Lassk, F. G. (2006). A contemporary taxonomy of sales positions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 55-65.
- Moncrief, W. C., Marshall, G. W., & Rudd, J. M. (2015). Social media and related technology: Drivers of change in managing the contemporary sales force. *Business Horizons*, 58(1), 45-55.
- Moore, D. A., & Healy, P. J. (2008). The trouble with overconfidence. *Psychological Review*, 115(2), 502-517. Pallier, G., Wilkinson, R., Danthiir, V., Kleitman, S., Knezevic, G., Stankov, L., & Roberts, R.
- Morgeson, F. P., Mumford, T. V., & Campion, M. A. (2005). Coming full circle: Using research and practice to address 27 questions about 360-degree feedback programs. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(3), 196-209.
- Muller A, Sirianni LA, Addante RJ. Neural correlates of the Dunning-Kruger effect. *Eur J Neurosci*. 2021 Jan;53(2):460-484. doi: 10.1111/ejn.14935. Epub 2020 Aug 28. PMID: 32761954; PMCID: PMC7920517.
- Murphy, W. H. (2005). Developing, communicating, and promoting corporate ethics statements: A

longitudinal analysis. *Journal of Business Ethics*, 62(2), 183-189. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3438-3>

O'Brien, R., & Hartley, J. (2010). Interviewing for research and analysing qualitative data: An overview. In Pippa Smart (Ed.), *Research methods for postgraduates* (3rd ed., pp. 17-42). Sage.

Pallier, G., Wilkinson, R., Danthiir, V., Kleitman, S., Knežević, G., Stankov, L., & Roberts, R.D. (2002). The Role of Individual Differences in the Accuracy of Confidence Judgments. *The Journal of General Psychology*, 129, 257 - 299.

Park, J. E., & Holloway, B. B. (2003). Adaptive selling behavior revisited: An empirical examination of learning orientation, sales performance, and job satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(3), 239-251.

Paulus, T., Lester, J. N., & Dempster, P. G. (2014). *Digital tools for qualitative research*. Sage.

Ponte, C. M., & Francisco, S. R. (2015). Limitations of research in humanities. *Lifelong Learning in Europe*, 20(1), 68-70.

Porter, T., & Schumann, K. (2018). Intellectual humility and openness to the opposing view. *Self and Identity*, 17(2), 139-162.

Rapp, A., Agnihotri, R., & Forbes, L. P. (2008). The sales force technology-performance chain: The role of adaptive selling and effort. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(4), 335-350.

Rego, A., Cunha, M. P. E., & Meyer Jr., V. (2018). Quantas entrevistas são necessárias para um estudo qualitativo? Algumas linhas práticas de orientação. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(2), 43-57. <https://doi.org/10.12660/rgplp.v17n2.2018.78224>

Rosann Spiro, W. S., Gregory Rich (2007). *Management of a Sales Force*, McGraw-Hill Companies.

Ryzhkova, H., & Bartashevskaya, Y. (2020). Analysis of the Effectiveness of Implementing a CRM System in an Enterprise. *International Conference on Information and Communication Technologies in Education, Research, and Industrial Applications*.

Saks, A. M., & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management*, 45(4), 629-648.

Saks, A. M., & Belcourt, M. (2006). Uma investigação das atividades de formação e transferência de formação nas organizações. *Gestão de Recursos Humanos*, 45(4), 629-648.

Saldana, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage.

Salehifar, M., Khodashenas, A., & Moghoofoei, M. (2016). Conclusion writing and analysis: Sense and guidance. *Microbial Pathogenesis*, 99, 20-23.

Salminen, L., Lahtinen, S., & Matikainen, J. (2020). Learning and developing expertise in sales: Personal and situational factors associated with sales professionals' learning and development activities. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(1), 65-82.

Santos, B. S., & Mortari, L. C. (2017). Introdução. In *Manual de metodologia da pesquisa científica* (pp. 9-19). UFSC.

Shannahan, K. L. J., et al. (2013). "Salesperson coachability: what it is and why it matters." *Journal of Business & Industrial Marketing* 28(5): 411-420.

Smith, J., & Johnson, K. (2018). Enhancing critical thinking and problem-solving skills through project based learning. *Journal of Education and Learning*, 7(4), 113-122

- Stake, R. E. (2013). Multiple case study analysis. *Guilford Press*.
- Stein, A. (2019). "The Dunning-Kruger Effect." *Antigonish Review*(196): 32-33.
- Sullivan, J. R. (2012). Skype: An appropriate method of data collection for qualitative interviews? *The Hilltop Review*, 6(1), 54-60.
- The Dunning-Kruger effect and entrepreneurial self-efficacy: How tenure and search distance jointly direct entrepreneurial self-efficacy. *Journal of Business Research*. 161. 10.1016/j.jbusres.2023.113810.
- Thousand Oaks, CA: Sage. 282 pages. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 30.
<https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108>
- Trochim, W. M., & Donnelly, J. P. (2008). The research methods knowledge base. *Cengage Learning*.
- van Hugten, Joeri & Coreynen, Wim & Vanderstraeten, Johanna & van Witteloostuijn, Arjen. (2023).
- van Roekel, H., et al. (2023). "What is work engagement? A text mining approach using employees' self-narratives." *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii-xxiii.
- Wood, J. (2012). "Unskilled and Unaware of It." *Ieee Microwave Magazine* 13(1): 186-187.
- Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods. *Sage publications*.
- Zélia Maria Mendes Biasoli Alves, Maria Helena G. Frem Dias da Silva. (1992). "Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta".
- Zhao, N. N., et al. (2019). "A path model for metacognition and its relation to problem-solving strategies and achievement for different tasks." *Zdm-Mathematics Education* 51(4): 641-653.
- Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2012). The 2020 vision of sales organizations. *The McKinsey Quarterly*, 3, 1-8.

Anexos

Anexo A – Guião da Entrevista Semiestruturada

Introdução:

Explicação do propósito da entrevista, foco na compreensão das suas perspetivas acerca do desempenho de vendas e autoconsciência de competências.

Questionário:

I Secção - Questões Gerais

Comercial:

1. Pode partilhar qual a sua experiência nas vendas e quais são, na sua opinião, os seus principais pontos fortes neste domínio? E para a execução da função com sucesso? Adicionaria algum outro ponto que considera necessário?
2. Como avalia o seu próprio desempenho e competência na matéria de vendas?

Supervisor:

1. Quais as qualidades que considera essenciais num vendedor de sucesso?
2. Como avalia o desempenho dos membros da sua equipa de vendas?

II Secção - Perceção de Competência

Comercial:

1. Quando comparado com os seus colegas de equipa, até que ponto se sente confiante nas suas capacidades de venda?
2. Como se avalia no que respeita o desempenho em comparação aos seus pares? Pode dar exemplos?
3. Recorda-se de algum momento em que sobrestimou as suas competências e nessa sequência teve de reavaliar a sua abordagem? Como se apercebeu disso?
4. Em que competências de vendas considera que precisa de melhorar e que medidas está a tomar nesse sentido?

Supervisor:

1. Qual é a sua perceção dos níveis de autoconhecimento dos membros da sua equipa de vendas relativamente ao seu desempenho?
2. Na sua perspetiva, como é que os vendedores avaliam geralmente a sua própria competência? Pode dar exemplos de casos em que essa avaliação estava significativamente desfasada da realidade?
3. Pode descrever uma situação em que um vendedor sobrestimou a sua competência e como abordou o assunto?
4. Como é que providencia feedback aos membros da sua equipa de vendas de forma que os consiga ajudar a melhorar o seu desempenho e autoconsciência de competências?

5. Como garante que a sua própria percepção da sua competência e a dos membros da sua equipa é exata e baseada na realidade?

III Secção - Impacto no Desempenho de Vendas:

Comercial:

1. Pode descrever uma situação onde excedeu os seus objetivos de vendas? O que pensa ter contribuído para esse sucesso?
2. Existiram momentos onde não tenha conseguido atingir os seus objetivos? Quais as razões que identifica como principais causas para esse resultado?
3. Já passou por alguma situação em que o excesso de confiança possa ter afetado os seus resultados de vendas?
4. Como é que acha que a autoconsciência e uma autoavaliação precisa podem influenciar o sucesso das vendas?
5. Como reage ao feedback acerca do seu desempenho, especialmente se forem sugeridas áreas de desenvolvimento?
6. Qual o papel que o Supervisor de Vendas pode ter no seu desenvolvimento?

Supervisor:

1. Considerando a sua experiência, já se apercebeu de situações em que sobrestimar as competências afetou o desempenho da sua equipa de vendas?
2. Pode partilhar exemplos de discrepâncias entre a autoavaliação de um vendedor e o seu desempenho real em termos de vendas?
3. Como é que apoia os membros da sua equipa de vendas na manutenção de um equilíbrio entre confiança e competência?

IV Secção - Estratégias de Desenvolvimento

Para ambos:

1. Quais as estratégias que considera serem eficazes para a promoção de uma maior autoconsciência de desempenho? Pode dar exemplos?
2. Qual a importância que atribui à aprendizagem contínua e à autorreflexão para alcançar o sucesso nas vendas?

V Secção - Observações finais

Para ambos:

1. Gostariam de adicionar algum comentário ou reflexão final acerca desta discussão?

Anexo B - Sistemas de Categorias e Respetiva Definição Operacional

Free Nodes	Intervenções do investigador	Nesta categoria enquadram-se todas as unidades de registo relativas a verbalizações da entrevistadora no contexto de entrevista.		
	Intervenções dos Participantes	Nesta categoria enquadram-se todas as unidades de registo relativas a verbalizações dos participantes não relacionadas com a temática em estudo.		
		Dados socio-demográficos	Nesta subcategoria enquadram-se todas as unidades de registo relativas aos dados sociodemográficos que caracterizam o participante (e.g. idade)	
			Idade	Referências dos participantes quanto à sua idade
			Habilitações Académicas	Referências dos participantes quanto às suas habilitações académicas
		Dados socioprofissionais	Nesta subcategoria enquadram-se todas as unidades de registo relativas à situação profissional dos participantes (e.g. Carreira e Cargo Atual)	
			Carreira e Cargo Atual	Referências dos participantes quanto à sua carreira e cargo atual.
			Antiguidade no Cargo	Referências dos participantes quanto ao número de anos no cargo atual.
			Antiguidade no Mercado	Referências dos participantes quanto ao tempo de permanência ativa no mercado de transação de produtos, bens e serviços.
		Outras Intervenções	Nesta subcategoria enquadram-se todas as unidades de registo relativas a verbalizações dos participantes acerca de aspetos que não se enquadram nas outras free nodes.	

Tree Nods	Desempenho da Equipa de Vendas	Efeito Dunning-Kruger	Nesta categoria enquadram-se todas as unidades de registo como os Supervisores e Comerciais vivenciam o efeito Dunning Kruger e o correspondente impacto no desempenho.		
			Nesta categoria enquadram-se todas as unidades de registo onde se verifica a presença/ausência do efeito Dunning-Kruger dentro das equipas comerciais		
			Intervenção do Supervisor de Vendas	Nesta categoria enquadram-se todas as unidades de registo onde onde a necessidade de intervenção direta do Supervisor de vendas com base na presença ou ausência do efeito Dunning-Kruger foi registada.	
				Feedback Regular	Fornecimento de feedback detalhado e construtivo aos membros da equipe para melhorar seu desempenho.
				Treino e Desenvolvimento	Nesta categoria enquadram-se todas as unidades de registo onde se registe o impacto de estratégias de treino e programas de desenvolvimento interno ou externo como ferramentas de mitigação do efeito Dunning-Kruger
				Objetivos e Métricas de Desempenho	Estabelecimento de métricas que permitem que os membros da equipe avaliem seu próprio desempenho de forma objetiva.
				Recrutamento	Processos de recrutamento e conjunto de características/competências mais eficazes junto dos comerciais
Liderança	Nesta unidade de categoria enquadram-se todas as unidades de registo relativas ao tipo de liderança com maior impacto na mitigação do efeito Dunning-Kruger				