

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISA EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

ANA LÚCIA DE OLIVA LIMA

**A ASSOCIAÇÃO DAS ATITUDES DE CHEFES E CLIENTES COM A
SATISFAÇÃO E A INTENÇÃO DE TROCA DE TRABALHO DOS
VENDEDORES**

VITÓRIA

2015

ANA LÚCIA DE OLIVA LIMA

**A ASSOCIAÇÃO DAS ATITUDES DE CHEFES E CLIENTES COM A
SATISFAÇÃO E A INTENÇÃO DE TROCA DE TRABALHO DOS
VENDEDORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, na área de concentração de marketing.

Orientador: Prof. Dr. Emerson Wagner Mainardes

VITÓRIA

2015

ANA LÚCIA DE OLIVA LIMA

**A ASSOCIAÇÃO DAS ATITUDES DE CHEFES E CLIENTES COM A
SATISFAÇÃO E A INTENÇÃO DE TROCA DE TRABALHO DOS
VENDEDORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, na área de concentração de marketing.

Aprovada em 24 de março de 2015.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Emerson Wagner Mainardes

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)
Orientador

Prof. Dr. Bruno Felix Von Borell de Araújo

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)
Membro da banca

Prof. Dr. Marcelo de Souza Bispo

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
Membro da banca

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente aos meus pais, Heloisa e Ronaldo, que me deram apoio para realizar o meu sonho de fazer o curso do mestrado. Aos meus familiares agradeço o apoio emocional e a paciência que tiveram comigo durante o período do curso. Agradeço também aos meus amigos que tiveram a paciência em aceitar e entender as vezes que me ausentei devido aos estudos, em especial às amigas Juliana de Farias e Mirelle Simões que me ajudaram nessa caminhada. Ao Jeronimo Celante agradeço o apoio com os estudos, a paciência e o carinho que teve comigo durante esse tempo.

E por fim, agradeço ao meu orientador o professor Dr. Emerson Wagner Mainardes que sem dúvida nenhuma, sem a ajuda dele eu não teria realizado esse estudo. Desde o começo do curso ele me aceitou como orientanda e durante esses dois anos contribuiu com sua fantástica didática, conhecimento e sua gentileza em me ensinar para que eu me tornasse uma aluna melhor. Aos professores da banca, o meu muito obrigado.

“A satisfação que nosso trabalho nos proporciona é sinal de que sabemos escolhê-lo” Clarice Lispector.

RESUMO

A satisfação com o trabalho em vendas mostra-se um assunto relevante para o ambiente acadêmico e gerencial. Uma maneira de entender e conhecer melhor a satisfação com o trabalho em vendas é por meio de pesquisas de satisfação que mensurem o construto por meio de escalas, que fornecem informações a partir do ponto de vista do respondente. O objetivo geral desse estudo foi verificar se as atitudes de chefes e clientes afetam a satisfação do vendedor com o trabalho em pequenas e médias empresas (PME) brasileiras. Como objetivo específico, verificou-se se as atitudes de chefes e clientes também afetam a intenção dos vendedores de trocar de trabalho. Para tal, realizou-se o estudo com vendedores que trabalham em PME brasileiras. A escala INDSALES serviu de base para o desenvolvimento do estudo, com um questionário quantitativo composto por 22 itens. A amostra final foi de 255 pessoas e os dados gerados foram analisados a partir da aplicação de duas regressões lineares. Os resultados mostraram que a satisfação do vendedor com o trabalho está associada ao chefe colocar em prática as ideias que os vendedores dão no trabalho, ao vendedor não sofrer injustiças vindas do chefe, e à demonstração de confiança e a compreensão do seu trabalho por parte do cliente. Com relação à intenção de trocar de trabalho, os resultados mostraram que quanto mais os chefes souberem se comportar no ambiente de trabalho, colocarem em prática as ideias que os vendedores dão no trabalho e maior for a compreensão por parte dos clientes do trabalho dos vendedores, menor será a intenção dos vendedores em trocar de trabalho.

Palavras-chave: satisfação com o trabalho; vendas; intenção de troca de trabalho; INDSALES

ABSTRACT

Job satisfaction in sales has revealed to be a relevant subject for academic and managerial environment. One way to understand and learn more about job satisfaction in sales is through satisfaction surveys that measure the construct using scales that provide information from the respondent's point of view. The aim of this study was to investigate whether bosses and clients attitudes affect the satisfaction of the seller with their jobs in Brazilian SMEs. To this end, a study with vendors who work in Brazilian SMEs was carried out. The INDSALES scale was the basis for the development of the study, with a quantitative questionnaire consisting of 22 items. The final sample (composed of 255 people) produced data that was analyzed through the application of two linear regressions. The results show that salesperson job satisfaction is bigger when the manager puts into practice the ideias that the salespeople provide in their job, when the manager is not unfair with the salesperson, when the trust demonstration and the understanding of his work is bigger by the client. In relation to the intention of changing job, the results show that as more the managers know how to behave in the work environment, put in practice the ideias that the salespeople provide at work and the biggest is the comprehension from the client for the salespeople job, the smallest will be the salespeople intention to change job.

Keywords: job satisfaction; selling; intention of changing job; INDSALES

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 O TRABALHO EM VENDAS	12
2.2 A SATISFAÇÃO COM O TRABALHO EM VENDAS	18
2.3 AS DIMENSÕES DA SATISFAÇÃO DO VENDEDOR COM O TRABALHO.....	21
3 METODOLOGIA	28
3.1 MÉTODOS DA PESQUISA	28
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	29
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	29
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	32
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	34
4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	36
4.3 REGRESSÕES LINEARES.....	43
5 CONCLUSÃO	55
REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICES	62

1 INTRODUÇÃO

A força de trabalho em vendas é cada vez mais diversificada nas empresas (YANG, et. al, 2013). Cientes da crescente importância da força de vendas em uma organização, gerentes empresariais estão mais preocupados em manter os vendedores motivados e satisfeitos com o trabalho que desempenham (YANG, et. al, 2013; AMYX; BHUIAN, 2009).

Neste contexto, saber sobre a satisfação no trabalho dos profissionais de vendas é algo relevante e um tanto desafiador (CHURCHILL JR; FORD; WALKER JR, 1974). Os funcionários da área de vendas exercem uma função de “limite” na interface entre a organização e o seu ambiente de mercado (CHURCHILL JR; FORD; WALKER JR, 1974; LAGACE; GOOLSBY; GASSENHEIMER, 1993). O vendedor deve lidar com expectativas e exigências de pessoas de fora de sua organização, tais como clientes, bem como de dentro da organização, como supervisores e outros funcionários de sua empresa (CHURCHILL JR; FORD; WALKER, JR, 1974; SHOEMAKER, 2001).

Em estudos anteriores, pesquisadores constataram que a satisfação no trabalho afeta o desempenho do vendedor, o que gera um impacto direto e importante sobre um grande número de posições relacionadas na empresa (CHURCHILL JR; FORD; WALKER JR, 1974; AMYX; BHUIAN, 2009). Os vendedores precisam estar motivados, visto que estão na linha de frente da empresa e muitas vezes possuem uma melhor perspectiva para observar e responder as turbulências do mercado e comunicar à organização sobre o que está ocorrendo (JONES, et. al., 2005). Assim, as organizações precisam

entender os fatores que afetam e que são afetados por diferentes dimensões da satisfação com o trabalho (RUTHERFORD et. al., 2009). Para isso e para conseguir aplicar práticas gerenciais corretas, algumas empresas têm recorrido ao uso de informações fornecidas por pesquisas baseadas nas mais diversas escalas existentes de mensuração da satisfação no trabalho (MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001). Uma dessas escalas é a INDSALES (*Salesman Specific Job Satisfaction Scale*), considerada uma das escalas disponíveis mais compreensivas para medir a satisfação de vendedores com o trabalho (CHURCHILL JR; FORD; WALKER JR, 1974), e que foi utilizada nesse estudo.

Apesar de Rutherford et. al. (2009) afirmarem que os estudos sobre a satisfação com o trabalho serem vastos, ainda há necessidade de ampliar os estudos sobre os fatores que afetam a satisfação com o trabalho na área de vendas. Desenvolver estudos sobre a satisfação com o trabalho certamente é muito importante não só para o meio acadêmico, mas também para os gerentes de empresas, que podem utilizar os dados fornecidos pelas pesquisas para colocar em prática ações que contribuam para a satisfação no trabalho (JONES, et. al., 2005). Aliás, os gerentes, também chamados de supervisores, desempenham um papel importante nas práticas e na satisfação do vendedor com o trabalho, pois são tidos como modelo de ética, liderança e socialização pelos vendedores, que se inspiram neles na tomada de decisões (VALENTINE, 2009).

Um campo de estudo que pode ser ampliado e desenvolvido é a satisfação de vendedores com o trabalho em empresas PME (Pequenas e Médias Empresas), que no Brasil representam 99% do total de empresas e

gera cerca de 15 milhões de empregos, se destacando como uma das forças motoras da economia (DIEESE, 2010). Em vista da necessidade de ampliar os estudos e de conhecer melhor o que afeta a satisfação com o trabalho na área de vendas e no setor de empresas PME, afinal os vendedores são os responsáveis por gerar o faturamento destas, esse estudo tem como problema de pesquisa: as atitudes dos chefes e dos clientes afetam a satisfação dos vendedores com o trabalho em empresas PME? A fim de responder a esta questão, essa pesquisa tem o objetivo de verificar se as atitudes dos chefes e dos clientes afetam a satisfação de vendedores com o trabalho em PME brasileiras. Como objetivo específico, verificou-se se as atitudes de chefes e clientes também afetam a intenção dos vendedores de trocar de trabalho.

Esse estudo contribui para o desenvolvimento da pesquisa acadêmica pelo fato de abordar um tema, satisfação de vendedores com o trabalho, que é raramente abordado na literatura acadêmica (VALENTINE, 2009), e são poucos os estudos encontrados no meio nacional e internacional. Entende-se relevante realizar mais pesquisas de satisfação de vendedores com o trabalho, visto que os vendedores são funcionários essenciais para a sobrevivência das empresas (CHURCHILL JR; FORD; WALKER JR, 1974; NONIS, ERDEM, 1997; VALENTINE, 2009). O desempenho deles é fundamental, pois eles são os responsáveis pela divulgação dos produtos e serviços juntamente aos clientes e também pelas vendas que geram lucro para as empresas (BOULDING, et. al., 1993).

Outra contribuição dessa pesquisa é o fato dela utilizar a escala INDSALES para mensurar a satisfação de vendedores com o trabalho, que é

uma escala que capta mais dimensões do que as outras escalas e foi projetada especificamente para uso em ambiente de vendas (RUTHERFORD et. al., 2009). Além de utilizar a INDSALES, esse estudo verifica a participação de “[...] dois “personagens” muito importantes na satisfação do vendedor com o trabalho, os chefes e os clientes” (NONIS; ERDEM, 1997, p.37), que são duas das sete dimensões da satisfação do vendedor com o trabalho abordadas na escala INDSALES. As informações e os dados gerados nessa pesquisa podem ser utilizados de forma prática e gerencial pelas empresas PME, a fim de melhorar a satisfação de seus vendedores com o trabalho.

Por fim, o presente estudo está organizado da seguinte maneira: na sequência a fundamentação teórica, onde são apresentados os conceitos e a importância do trabalho em vendas, a satisfação do profissional em vendas e a apresentação e aplicabilidade da escala INDSALES. Em seguida, há a descrição dos procedimentos metodológicos, a análise e a interpretação de dados e resultados obtidos com a aplicação da escala. E, por último, as conclusões obtidas com a pesquisa, incluindo as contribuições e as limitações do estudo, assim como as recomendações e sugestões para pesquisas futuras desenvolverem e aprofundarem.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem por objetivo apresentar e estruturar o tema desse estudo. Nesse capítulo foram apresentados estudos anteriores que abordam e se relacionam com o objetivo pesquisado. A fundamentação foi organizada em três partes: a primeira parte apresentou o trabalho em vendas, especialmente características dos vendedores; a segunda parte apresentou o tema satisfação com o trabalho em vendas; a terceira parte descreveu sobre a INDSALES, escala utilizada nesse estudo.

2.1 O TRABALHO EM VENDAS

Criar um ambiente que promova grande desempenho do vendedor deve ser o objetivo do gerenciamento de vendas (BARTKUS; PETERSON; BELLENGER, 1989), pois os vendedores são profissionais vitais para o sucesso das organizações (MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001). Eles precisam ser dotados de competências em vendas, conhecerem bem o produto ou serviço que vendem, possuir habilidades que auxiliem os clientes a tomarem decisões e ter visão de futuro para enfrentar as adversidades do ambiente externo (SHOEMAKER, 2001). O vendedor é um elo entre a demanda do cliente e a proposta ofertada pela empresa (AMYX; BHUIAN, 2009). Eles podem ser considerados a chave em torno das vendas e da rentabilidade de qualquer negócio (PUNWATKAR; VERGHESE, 2014).

Os vendedores são indivíduos, como a maioria dos outros trabalhadores, que tendem a procurar os ambientes de trabalho que possuam características que satisfaçam os vendedores e que coincida com suas personalidades

(BARTKUS; PETERSON; BELLENGER, 1989). Vale ressaltar que os profissionais de vendas experimentam mais estresse por causa da função se comparado com a maioria de outras profissões, e também são mais propensos a enfrentar demandas emocionais pesadas (MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001). Os vendedores que possuem sabedoria emocional mais desenvolvida possuem a habilidade para melhor lidar emocionalmente com momentos desafiadores na carreira de vendas (EREVELLES; FUKAWA, 2013). São profissionais que levam em conta não só os seus próprios interesses, mas também os de outras pessoas, por isso, tendem a ganhar a confiança de outras pessoas com maior facilidade e a construir melhores relações sociais com os colegas de trabalho, clientes e com o próprio chefe (EREVELLES; FUKAWA, 2013; YANG, et. al, 2013; STAN, et. al., 2012).

O papel do vendedor é de importância central na determinação do sucesso de esforços de produção de receita (CHURCHILL JR; FORD; WALKER JR, 1974) e o seu desempenho é de interesse de todos os funcionários da empresa (AMYX; BHUIAN, 2009). Os vendedores processam, interiorizam e gerenciam cargas cada vez maiores de informações (AMYX; BHUIAN, 2009) e precisam ser pessoas capazes de alterar as apresentações das vendas, pois precisam atender a clientes de diferentes crenças e necessidades (SPIRO; WEITZ, 1990). A capacidade deles e da organização de aprender mais rápido que os concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável (DEGEUS, 1988).

Diante de tantas mudanças e ambientes cada vez mais dinâmicos, é exigido dos vendedores que eles tenham um alto desempenho, onde eles

saibam equilibrar a necessidade de tomar decisões rápidas e a necessidade de considerar cuidadosamente as consequências de planos de ação e a resolução eficaz de conflitos (SLATER; NARVER, 1995). Vendedores que partilham informações entre si e com os seus chefes são mais conscientes de suas funções em uma organização e tendem a responder as mudanças competitivas e de mercado (SLATER; NARVER, 1995; STAN, et. al., 2012). Com isso, conseguem uma redução na defasagem entre a decisão e a ação e um melhor desempenho (SLATER; NARVER, 1995).

Para ter um melhor desempenho em vendas, o vendedor precisa estar motivado e satisfeito com o trabalho (JONES, et. al., 2005). A motivação e o desempenho dos vendedores precisam ser do interesse dos chefes das organizações, pois evita dispensar funcionários e também o gasto em recrutar novos vendedores (MCNEILLY; GOLDSMITH, 1991). Os vendedores não devem operar com pouca ou nenhuma supervisão direta e sim trabalharem em estreita colaboração com um conjunto diferente de parceiros (MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001). Vendedores fortemente comprometidos preferem trabalhar em empresas que têm valores e objetivos bem definidos (MULKI; JARAMILLO; LOCANDER, 2006). O senso de propósito de cada um pode ser fomentado por uma liderança que envolva chefes e vendedores, de forma que os objetivos e as aspirações de todos se tornem um só (MCNEILLY; GOLDSMITH, 1991; MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001).

Fornecer apoio individualizado ou em grupo pode ser importante em um contexto de vendas, auxiliando a reduzir o estresse e o esgotamento dos empregados, visto que o apoio profissional e emocional dos chefes

desempenha um papel no estabelecimento de valores fundamentais que orientam o comportamento dos funcionários, mesmo quando o líder não está presente (MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001). Os líderes são vistos pelos outros funcionários como profissionais mais experientes, confiáveis e que devem ser seguidos (CHURCHILL JR; FORD; WALKER JR, 1974; MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001). Os gerentes de vendas, ao chefiar os seus vendedores, podem ser capazes de melhorar a sua eficácia substancialmente prestando mais atenção ao seu próprio comportamento no trabalho (MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001; GOEBEL; DEETER – SCHMELZ; KENNEDY, 2013).

Os vendedores geralmente esperam que seus chefes, que na maior parte são os líderes, forneçam *feedbacks* de preferência positivos principalmente quando eles executam as suas tarefas bem ou acima das expectativas (MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001). Os *feedbacks* positivos podem gerar “sentimentos de sucesso” nos vendedores, o que tende a auxiliá-los no desempenho de vendas (EREVELLES; FUKAWA, 2013). Além disso, eles também esperam o estímulo intelectual e o fornecimento de um modelo de visão organizacional que deve ser seguido (MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001).

As diretrizes fornecidas aos vendedores não só ajudam a enfrentar o alto volume de informações do setor de vendas e o dinamismo do mercado, mas também a seguirem os valores, crenças e comportamentos que devem ser desenvolvidos (MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001). A condução realizada pelos chefes e a melhoria nas condições de trabalho dos vendedores

pode vir a aumentar não só a motivação e o desempenho, mas também a satisfação com o trabalho, o que conseqüentemente pode vir a melhorar a qualidade do profissional (KANTAK; FUTRELL; SAGER, 1992). No entanto, é necessário que os chefes saibam dosar o apoio oferecido aos vendedores, para que eles não se tornem dependentes dos recursos externos e faça menos uso de suas próprias habilidades (STAN, et. al., 2012).

O desempenho de um profissional de “linha de frente” é determinado pela capacidade de satisfazer os clientes externos e de atender as necessidades da organização (STAN, et. al., 2012). Os recursos externos têm sido consistentemente identificados como determinantes para um melhor desempenho no trabalho e os recursos internos dos vendedores são representados por seus conhecimentos, habilidades e também por suas atitudes, como a forte orientação para o cliente (SPIRO; WEITZ, 1990; STAN, et. al., 2012) ou uma crença elevada na capacidade de realizar um trabalho (STAN, et. al., 2012). Pode acontecer de vendedores enfrentarem situações de demandas conflitantes. Para contornar essas situações, os vendedores devem ter acesso às informações que fazem parte dos recursos internos e externos, a fim de que as negociações com os clientes tenham sucesso (SPIRO; WEITZ, 1990; STAN, et. al., 2012). Os vendedores devem manter um equilíbrio entre os interesses da organização em que trabalha e os interesses do cliente (STAN, et. al., 2012).

Empregados com uma forte orientação para o cliente colocam mais ênfase na capacidade de atender as necessidades dos clientes e em oferecerem serviços que garantam a satisfação deles (STAN, et. al., 2012;

VALENTINE, 2009). A compreensão e a satisfação das necessidades expressas e latentes dos clientes dão – se, por exemplo, por meio de novos produtos, serviços e formas de fazer negócios (DAY, 1994). Os clientes são peça-chave não só para o sucesso do desempenho dos vendedores, mas também para o sucesso da organização (SLATER; NARVER, 1995). As organizações e os vendedores precisam estabelecer uma relação estreita e extensa com os clientes, para que haja uma atitude de cooperação que facilite o ajuste mútuo e se estabeleça a fidelidade entre eles e a empresa (SLATER; NARVER, 1995).

Para alcançar a fidelidade de seus clientes, a empresa tem que ter em mente que nenhum benefício está a salvo de ser correspondido ou ultrapassado pelos concorrentes (SLATER; NARVER, 1995). A fidelidade acontece a partir do momento que há confiança entre o vendedor e o cliente, haja vista que a confiança aumenta a satisfação do comprador e as intenções de compra (STAN, et. al., 2012; EREVELLES; FUKAWA, 2013). Os vendedores devem estar atentos e tomar consciência das emoções dos clientes, ao ter conhecimento, ele precisa tentar compreender a implicação dessas emoções e tentar geri-las a favor das vendas (EREVELLES; FUKAWA, 2013).

É de grande importância que os vendedores sejam justos, honestos e transparentes nas suas relações com os clientes (PUNWATKAR; VERGHESE, 2014). Muitas vezes, os vendedores não conseguem atender às expectativas dos clientes, principalmente nas ocasiões em que lidam com emoções

negativas, e isso leva a diminuir a satisfação do cliente (EREVELLES; FUKAWA, 2013; KANTAK; FUTRELL; SAGER, 1992).

Vendedores satisfeitos com o trabalho podem ter uma tendência não só a aproximar-se mais dos clientes, mas também um melhor desempenho e uma maior facilidade em atendê-los melhor (EREVELLES; FUKAWA, 2013). Para isso, investir na capacitação psicológica e profissional dos vendedores é uma maneira de influenciar positivamente não só na satisfação dos seus clientes, mas na sua própria satisfação com o trabalho (STAN, et. al., 2012).

2.2 A SATISFAÇÃO COM O TRABALHO EM VENDAS E A INTENÇÃO DE TROCAR DE TRABALHO

A satisfação com o trabalho tem sido definida como um estado emocional agradável ou positivo resultante da avaliação de um posto de trabalho ou experiências de trabalho (LOCKE, 1976). Ela reflete o quão bem as pessoas gostam ou não do trabalho (SPECTOR, 1997). As pessoas geralmente se tornam satisfeitas quando elas gostam e valorizam o seu trabalho e se sentem valorizadas no ambiente de trabalho (NONIS; ERDEM, 1997). A satisfação com o trabalho merece ser estudada em profundidade por estar associada a muitos aspectos não só da vida profissional, mas também em aspectos da vida pessoal (KANTAK; FUTRELL; SAGER, 1992; JONES et. al., 2005).

É relevante no estudo da satisfação com o trabalho que estudiosos pesquisem, analisem e cheguem a uma compreensão completa de atitudes do trabalho e dos elementos constituintes de uma ocupação (LOCKE, 1976; STAN, et. al., 2012). Existem as dimensões básicas do trabalho que podem

ser identificadas em qualquer ocupação, mas vale ressaltar que um trabalho não é uma entidade, mas uma inter-relação complexa de tarefas, papéis, responsabilidades, interações, incentivos e recompensas, que são características de cada profissão (CHURCHILL JR; FORD; WALKER JR, 1974; LOCKE, 1976; KOPPITSCH, et. al., 2013). Diante disso, identificar e julgar se o indivíduo está satisfeito ou não com o trabalho requer que os pesquisadores estejam atentos, visto que a satisfação com o trabalho varia de acordo com a ocupação do entrevistado (CHURCHILL JR; FORD; WALKER JR, 1974).

A satisfação com o trabalho dos vendedores deriva da análise entre a satisfação e as diferentes dimensões do trabalho, que influenciam não só na motivação e no desempenho, mas também em outros aspectos como, por exemplo, no comportamento do vendedor (CHURCHILL JR; FORD; WALKER JR, 1974; FUTRELL, 1979; STAN, et. al., 2012; KOPPITSCH, et. al., 2013). A satisfação do vendedor com o trabalho leva ao comprometimento organizacional, ou seja, quando eles recebem um sentimento de satisfação de seus empregos, eles mostram uma atitude favorável para seu local de trabalho e respondem com maior comprometimento com a organização (MULKI; JARAMILLO; LOCANDER, 2006).

O estudo mais amplo sobre a satisfação de vendedores com o trabalho foi publicado por Churchill Jr, Ford e Walker Jr (1974), que desenvolveram a escala INDSALES, a mais completa das escalas, com 95 itens para mensuração da satisfação de vendedores com o trabalho (NONIS; ERDEM, 1997). As escalas de medição de satisfação com o trabalho, entre elas a INDSALES, foram criadas para permitir aos pesquisadores obterem uma avaliação mais precisa e completa do constructo (RUTHERFORD, et. al.,

2009). O estudo de Churchill Jr, Ford e Walker Jr (1974) apresenta uma medida da satisfação de vendedores industriais com o trabalho. Por meio da escala, eles constataram que a satisfação de vendedores com o trabalho é afetada por sete dimensões: o trabalho, colegas de trabalho, supervisor (chefe), salário, promoção, política da empresa e clientes. O estudo de Churchill Jr, Ford, Walker Jr (1974) constatou que 40% da variação na satisfação total do trabalho entre os vendedores é explicada pelas políticas e práticas empresariais, bem como o comportamento do chefe (MULKI; JARAMILLO; LOCANDER, 2006).

Estudos posteriores ao de Churchill Jr, Ford e Walker Jr (1974), como Comer, Machleit e Lagace (1989), Futrell (1979), Nonis e Erdem (1997), mediram a satisfação de vendedores com o trabalho por meio da INDSALES e fizeram acréscimos no estudo iniciado por Churchill Jr, Ford e Walker Jr (1974), mas não realizaram um trabalho similar, por não usarem a versão tradicional da escala, que possui 95 itens, e por terem escolhido uma amostra específica para estudo. Comer, Machleit e Lagace (1989), por meio de seu estudo, apresentaram uma pesquisa com 335 representantes de vendas de três indústrias, utilizando como método de coleta de dados a versão reduzida da escala INDSALES, desenvolvida e validada por Childers e Ferrell (1979). Futrell (1979), em seu estudo, mensurou a satisfação com o trabalho de 209 vendedores do setor de assistência médica, por meio de duas escalas, a INDSALES e a JDI (*Job Descriptive Index*), essa última desenvolvida por Smith, Kendall e Hulin (1969). Já Nonis e Erdem (1997) desenvolveram um estudo em que propõem que a escala INDSALES pode ser utilizada para mensurar a satisfação com o trabalho não só de vendedores, mas também de

outras categorias profissionais. Sendo assim, os pesquisadores realizaram a pesquisa com 296 trabalhadores de setores do marketing que frequentavam aulas em três universidades americanas, utilizando como método para coleta de dados uma versão reduzida da escala INDSALES.

2.3 AS DIMENSÕES DA SATISFAÇÃO DO VENDEDOR COM O TRABALHO

A INDSALES foi desenvolvida após pesquisas realizadas por Churchill Jr, Ford e Walker Jr (1974), onde eles identificaram os sete principais componentes, chamados de dimensões, do construto satisfação no trabalho de vendedores. Os sete componentes determinantes do construto satisfação no trabalho são: (1) o trabalho em si; (2) colegas de trabalho; (3) supervisão (chefe); (4) política da empresa e suporte; (5) salário e benefícios da empresa; (6) promoção e progresso (oportunidades) na carreira; e (7) os clientes (CHURCHILL JR; FORD; WALKER JR, 1974; COMER; MACHLEIT; LAGACE, 1989; FUTRELL, 1979; NONIS; ERDEM, 1997).

A primeira dimensão, o trabalho em si, corresponde ao próprio trabalho realizado pela pessoa. É o trabalho do vendedor. A segunda são os colegas de trabalho, isto é, aqueles funcionários que dividem tarefas dentro da mesma empresa. A terceira, supervisão, é representada pelo gerente ou chefe a quem o vendedor é subordinado. A quarta, política da empresa e suporte, é referente à administração realizada na empresa, o gerenciamento de tarefas e o suporte oferecido aos funcionários pela empresa. A quinta, salário e benefícios da empresa, é relacionada à remuneração e aos benefícios que a empresa oferece aos seus colaboradores. A sexta está ligada às promoções na carreira

dentro da empresa em que trabalha. E, por fim, a sétima dimensão é ligada a visão em que o funcionário tem dos clientes que atende (CHURCHILL JR; FORD; WALKER JR, 1974).

Após a seleção dos componentes da escala, os autores construíram um questionário, em que cada um dos sete componentes foi apresentado ao lado de uma Escala de Likert de cinco pontos, com possíveis respostas que iam desde "discordo totalmente" para "concordo totalmente" (CHURCHILL JR; FORD; WALKER JR, 1974). Para evitar viés de resposta definida, o questionário inicial de 180 itens foi testado para sofrer um refinamento, onde erros de medição e confiabilidade foram tratados e a não confiabilidade foi diminuída, ao tirar os itens inconsistentes e de baixas correlações, originando uma nova escala com 117 itens (CHURCHILL JR; FORD; WALKER JR, 1974). Os itens eliminados foram analisados para que não houvesse dúvida, por parte dos pesquisadores, de que o domínio do construto não houvesse sido prejudicado com a eliminação (NONIS; ERDEM, 1997; SPAGNOLI; CAETANO; SANTOS, 2012). Após análises, o questionário de 117 itens passou por novo teste, o de revisão de instrumento, onde se usou uma amostra mais heterogênea de vendedores para avaliar a generalização da escala e também ajustou-se fontes externas de erro de medição (CHURCHILL JR; FORD; WALKER JR, 1974). Após esse teste, foi gerado um questionário final com 95 itens.

Os autores da INDSALES consideraram que até então nenhuma escala e estudo desenvolvido até o momento da pesquisa realizada por eles, havia capturado toda a gama de componentes relevantes para a satisfação de um

vendedor (CHURCHILL JR; FORD; WALKER JR, 1974; FUTRELL, 1979; NONIS; ERDEM, 1997; BOLES, et. al., 2007). A escala desenvolvida por Churchill Jr, Ford e Walker Jr (1974) é considerada uma das melhores escalas para mensurar a satisfação com o trabalho do vendedor, devido à abrangência dos itens de cada dimensão (NONIS; ERDEM, 1997). Apesar de a INDSALES ser completa, Childers e Ferrell (1979) propuseram uma versão reduzida dessa escala com 61 itens, com o mesmo formato, e manteve as sete dimensões do construto propostas por Churchill Jr, Ford e Walker Jr (1974), ressaltando que essa redução não comprometeu a validade da escala (COMER; MACHLEIT; LAGACE, 1989), a qual serviu de modelo para realização dessa pesquisa (Quadro 1).

A redução na escala original de Churchill Jr, Ford e Walker Jr (1974) proposta por Childers e Ferrell (1979), auxilia os pesquisadores a obterem mais respostas dos vendedores, que tendem a ficar menos cansados ao responderem um questionário menor (COMER; MACHLEIT; LAGACE, 1989; NONIS; ERDEM, 1997; SPAGNOLI; CAETANO; SANTOS, 2012).

Quadro 1 – Escala INDSALES (versão Childers e Ferrell)

Dimensões	Total de itens	Itens da Escala
Chefe	10	1. Meu chefe é discreto
		2. Meu chefe é uma pessoa atualizada
		3. Meu chefe realmente tenta pegar nossas ideias sobre as coisas e colocar em prática
		4. Meu chefe faz um bom trabalho ao ajudar as pessoas de vendas a desenvolverem o seu próprio potencial

		5. Meu chefe sempre foi justo nas relações comigo
		6. Meu chefe sabe desenvolver suas funções muito bem
		7. Meu chefe faz a força de vendas trabalhar em conjunto, como uma equipe
		8. Meu chefe nos dá crédito e louvor pelo trabalho bem feito
		9. Meu chefe faz jus às suas promessas
		10. Meu chefe sabe muito pouco sobre seu trabalho
Trabalho	9	11. Me sinto realizado (a) profissionalmente com o meu trabalho.
		12. O trabalho é muitas vezes maçante e monótono
		13. Meu trabalho é emocionante
		14. Meu trabalho não me motiva
		15. Meu trabalho está me satisfazendo
		16. Eu estou realmente fazendo algo de valor no meu trabalho
		17. Meu trabalho é um desafio
		18. Meu trabalho é uma rotina
		19. Meu trabalho é interessante
Política da empresa e suporte	11	20. A gestão da empresa tem uma visão de futuro.
		21. A gestão de topo (presidência e os diretores) realmente conhece o meu trabalho
		22. Esta empresa opera de forma eficiente e sem problemas
		23. Os programas formais de reconhecimento nesta empresa não me dão muito incentivo para trabalhar mais
		24. Estou satisfeito com a forma como os nossos programas de reconhecimento formais são administrados
		25. Vendedores da empresa recebem um bom apoio da supervisão e/ou diretoria

		26. A gestão ignora nossas sugestões e reclamações
		27. Programas formais de reconhecimento na empresa são comparados favoravelmente com os de outras empresas
		28. Eu não recebo o reconhecimento formal suficiente para o trabalho que eu faço
		29. Prêmios de reconhecimento são baseados na capacidade de vendas
		30. Tenho confiança na justiça e honestidade da gestão
Promoção	7	31. A empresa tem uma política de promoção injusta
		32. Minhas oportunidades de progresso são limitadas
		33. Há uma abundância de bons empregos aqui para aqueles que querem ficar à frente
		34. Este é um trabalho sem fim
		35. Promoção é baseada na capacidade de vendas
		36. Minhas oportunidades de progresso são razoáveis
		37. Eu tenho uma boa chance de ser promovido (a)
Salário	8	38. Meu salário é alto em comparação com o de outros que tentam conseguir empregos similares
		39. Meu salário é baixo em comparação com de outros que tentam conseguir empregos similares
		40. Na minha opinião, o salário aqui é menor do que em outras empresas
		41. Eu sou muito bem pago
		42. Minha renda permite que eu tenha luxos.
		43. Sou pago o bastante em comparação com os outros empregados desta empresa
		44. Minha renda é suficiente para as despesas normais
		45. Sou muito mal pago para o trabalho que eu faço
Colegas de trabalho	9	46. Meus colegas de trabalho são egoístas
		47. Meus colegas de trabalho são agradáveis

		48. As pessoas com quem trabalho são muito amigáveis
		49. Meus colegas de trabalho são leais
		50. Meus colegas de trabalho são inteligentes
		51. Meus colegas de trabalho são responsáveis
		52. Meus colegas de trabalho me estimulam a trabalhar
		53. Meus colegas de trabalho costumam ajudar na hora em que alguém não desempenha bem o seu trabalho
		54. Meus colegas de trabalho não atraem clientes
Clientes	7	55. Meus clientes entendem sobre o que querem comprar
		56. Meus clientes estão interessados em que eu tenho a dizer
		57. Meus clientes compram o que realmente dizem que vão comprar
		58. Meus clientes são confiáveis
		59. Meus clientes são justos
		60. Meus clientes são leais
		61. Meus clientes entendem o meu trabalho de vendedor

Fonte: Childers e Ferrell (1979), Versão traduzida pela autora.

Observação: Questão nº 04 referente a dimensão Chefe foi posteriormente excluída

Para alcançar o objetivo desse estudo, foi escolhido trabalhar com duas dimensões da escala INDSALES: os chefes e os clientes. Os chefes são os indivíduos mais importantes e influentes ao decidirem e formarem o cenário de trabalho para os vendedores e outros membros da organização (VALENTINE, 2009). A conduta dos chefes pode ser uma poderosa ferramenta para o fortalecimento das ações de uma organização de vendas, pois os vendedores e outros funcionários trabalham de acordo com o que chefe delega para eles (CHURCHILL JR; FORD; WALKER JR, 1974; VALENTINE, 2009). Os chefes

interagem diretamente com autonomia e podem tomar medidas para garantir que os clientes sejam bem atendidos pelos vendedores (VALENTINE, 2009). O cliente é outro indivíduo muito importante no cotidiano dos vendedores, pois está diariamente em contato com eles e é o responsável por gerar lucro para as empresas (BOULDING, et. al., 1993). Os clientes normalmente têm interações pessoais com os vendedores, ao estabelecerem uma relação de confiança e fidelidade com o vendedor e também com o que estão adquirindo (MANTEL, 2005).

Por fim, a escala reduzida para mensurar a satisfação com o trabalho é um instrumento que tende a aumentar a qualidade de respostas, não desqualificando a escala original e permite tratar as variáveis em separado (CHILDERS; FERREL, 1979; COMER; MACHLEIT; LAGACE, 1989).

3 METODOLOGIA

Esse capítulo discorre sobre a classificação, abordagem e o tipo de metodologia, além de apontar o seu sujeito, os procedimentos e as técnicas utilizadas (FIGUEIREDO, 2008) para responder o problema aqui proposto: as atitudes dos chefes e dos clientes afetam a satisfação dos vendedores com o trabalho em empresas PME?

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa utilizada nesse estudo foi a de natureza descritiva e quantitativa. A classificação descritiva foi escolhida por ser a que melhor explica e caracteriza os métodos utilizados nesse estudo. Pesquisas descritivas possuem como principal objetivo a descrição das características da população ou fenômeno estudado (FIGUEIREDO, 2008) ou então o estabelecimento de relações entre variáveis obtidas por meio da utilização de técnicas de coleta de dados, tais como o questionário, utilizado nesse estudo (CRESWELL, 2007).

A abordagem quantitativa foi escolhida devido ao fato de que é o método que se apropria da análise estatística para tratar os dados coletados (CRESWELL, 2007; FIGUEIREDO, 2008). O método quantitativo é aplicado nas ocasiões em que os dados geram números, que são utilizados para representar as propriedades e características de alguma coisa (HAIR JR, et. al., 2005). O tipo de pesquisa é a de levantamento, que oferece uma descrição quantitativa de tendências, atitudes ou opiniões de uma população ao estudar

uma amostra dela (CRESWELL, 2007). Os dados utilizados na pesquisa foram os dados primários. Os dados primários são os dados traçados pelo pesquisador, que nesse estudo podem ser vistos no desenvolvimento de um instrumento de coleta de dados, a coleta de dados em si e a análise e interpretação dos dados coletados (HAIR JR, et. al., 2005).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A partir do objetivo da pesquisa, verificar se as atitudes dos chefes e dos clientes afetam a satisfação de vendedores com o trabalho em PME brasileiras, a população foi composta por vendedores que se enquadram na categoria de vendedores de pequenas e médias empresas brasileiras. A escolha da população foi devido à importância dos vendedores para as organizações e o tipo de empresas foi pelo fato da maioria das empresas brasileiras se encaixarem na categoria de PME e por elas gerarem tantos empregos para a população brasileira.

Não houve classificação da quantidade populacional de vendedores, ou seja, a quantidade é desconhecida. Sendo assim, a amostra utilizada no estudo foi de caráter não probabilístico por conveniência.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Foi elaborado um instrumento de coleta de dados (Apêndice 1) com base na escala INDSALES de autoria de Childers e Ferrell (1979), respeitando as premissas com a qual foi desenvolvida a original, apenas tendo sido traduzida pela pesquisadora para a língua portuguesa. A coleta de dados

aconteceu a partir da aplicação do questionário no local de trabalho dos vendedores e também por e-mail e redes sociais. O questionário foi constituído por afirmações acompanhadas de uma escala de concordância, o que permitiu aos entrevistados escolherem uma opção entre as alternativas demonstradas (CRESWELL, 2007). O questionário foi construído de forma que as perguntas e as afirmações foram feitas a partir de um questionamento direto.

O questionário abordou 3 construtos: satisfação com o trabalho, chefe e cliente. Essas variáveis foram representadas por afirmações, acompanhadas de uma Escala de Likert de cinco pontos. Na Escala de Likert, as respostas podem variar entre 1 (“Discordo totalmente”) e 5 (“Concordo totalmente”). De acordo com Cooper e Schindler (2003), essa escala é a variação de escala de classificação somatória mais utilizada, e consiste de afirmações que expressam atitudes positivas ou negativas em relação ao objeto de interesse, onde é solicitado ao entrevistado que concorde ou discorde de cada afirmação.

Como já comentado, para verificar se as atitudes dos chefes e dos clientes afetam a satisfação de vendedores com o trabalho em PME brasileiras, foi escolhido estudar a satisfação com o trabalho a partir de dois construtos: chefes e clientes. A chefia foi escolhida por representar a gerência que comanda o entrevistado que está subordinado a ela e por ser um dos responsáveis dentro da empresa por motivar a satisfação dos funcionários com o trabalho (VALENTINE, 2009). A dimensão dos clientes foi escolhida porque eles são peças-chave no sucesso de uma empresa e na satisfação dos vendedores, pois são eles que compram o produto ou serviço oferecido, gerando lucro para a empresa (BARTKUS; PETERSON; BELLENGER, 1989).

Estas dimensões, de acordo com a escala INDSALES, são independentes das demais dimensões da mesma escala, conforme demonstrado por Childers e Ferrell (1979).

O questionário foi desenvolvido com 22 itens (Apêndice 1) baseado nas duas dimensões, chefe e cliente, da versão reduzida da escala INDSALES proposta por Childers e Ferrell (1979) (Quadro 1). As quatro primeiras perguntas foram para caracterizar a população estudada. A primeira afirmação foi relacionada a satisfação com o trabalho (variável dependente - Y1). A segunda foi relacionada à intenção de trocar de trabalho (variável dependente - Y2). Além disso, nove afirmações abordaram a percepção dos vendedores a respeito das atitudes de seus chefes. Sete afirmações abordaram a percepção dos vendedores a respeito das atitudes de seus clientes.

Para validar o questionário, foi realizado um pré-teste com uma amostra de 16 vendedores que fazem parte do público-alvo desse estudo. A validação de um questionário deve ser feita por meio de um pré-teste, onde testa-se o conteúdo e se ajusta possíveis erros, para poder aplicá-lo futuramente (CRESWELL, 2007).

Após a validação, a pesquisa foi realizada no primeiro semestre de 2014 com vendedores escolhidos por conveniência, tendo sido utilizada a ferramenta online do Google Drive, chamada Google Docs, e foi aplicada diretamente aos vendedores por meio de um aparelho Tablet ligado à Internet. A aplicação ocorreu dentro do local de trabalho do vendedor, que por livre escolha aceitou responder ao questionário em um momento em que não estivesse atendendo a um cliente. A coleta de dados presencial ocorreu durante 3 dias em um período

de no mínimo 8 horas por dia. O local de aplicação do questionário foi em lojas de pequeno e médio porte de dois shoppings estaduais, escolhidas por conveniência. O questionário também foi enviado por via eletrônica, e-mail e rede social. Ao todo, obteve-se 255 respostas, sem nenhum descarte, pois não houve nenhuma pesquisa incompleta.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para avaliar os resultados obtidos a partir das 255 respostas, foram utilizados métodos estatísticos. Primeiramente, a amostra foi caracterizada a partir dos dados referentes às quatro perguntas iniciais do questionário, que auxiliaram a resumir o perfil geral dos vendedores. Além disso, ajudou a validar os dados e a verificar se todos os respondentes estavam dentro do público-alvo da pesquisa. Em segundo, visando o objetivo proposto, foram analisadas as estatísticas descritivas, observando a média e o desvio padrão de cada variável medida.

Para chegar ao objetivo desse estudo, verificar se as atitudes dos chefes e dos clientes afetam a satisfação de vendedores com o trabalho em PME brasileiras, foram utilizadas duas regressões. A primeira regressão teve como variável dependente a satisfação com o trabalho, onde os vendedores indicaram no questionário em uma escala de 1 (totalmente insatisfeito) a 5 (totalmente satisfeito) se eles estão satisfeitos com o seu trabalho. Nessa regressão, verificou-se se a satisfação com o trabalho estava associada às variáveis independentes (variáveis que medem a percepção dos vendedores sobre as atitudes dos chefes e clientes). Já a segunda regressão teve como

variável dependente a intenção de trocar de trabalho, que foi indicado pelos vendedores em uma escala de 1 (não quero trocar de emprego) a 5 (quero muito trocar de emprego) se eles pensam em trocar de trabalho. A segunda regressão verificou se as variáveis independentes (atitudes de chefes e clientes) estavam associadas à intenção de trocar de trabalho.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo foi apresentada a análise dos dados na seguinte ordem: caracterização da amostra, estatística descritiva e as regressões.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A fim de identificar informações sobre os vendedores, o questionário apurou, por meio de quatro perguntas, o gênero, a faixa etária, o nível de escolaridade e o setor de vendas em que trabalha. Os resultados foram apresentados na Tabela 1.

De acordo com a Tabela 1, percebeu-se que a maioria dos vendedores respondentes é do gênero feminino (67%) e está na faixa etária dos 25 a 32 anos de idade (44%), porém notou-se que os vendedores na faixa entre 17 a 24 anos de idade (29%) também possuem expressiva representatividade. Quanto ao nível de escolaridade, os dados demonstraram que a maioria dos respondentes possui ensino médio completo (58%), o que representa mais da metade dos vendedores que participaram da pesquisa. Já 27% dos respondentes possuem nível superior incompleto.

Em relação ao setor de vendas em que trabalham a maioria dos vendedores, 80%, trabalham no setor varejista ou comércio, seguido pelo setor farmacêutico (7%) e outros (7%).

TABELA 1 - RESUMO DA CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA		
GÊNERO	Feminino	67%
	Masculino	33%
FAIXA ETÁRIA	17 a 24 anos	29%
	25 a 32 anos	44%
	33 a 40 anos	17%
	41 a 48 anos	8%
	Acima dos 48 anos	2%
NÍVEL DE ESCOLARIDADE	Fundamental completo	1%
	Médio incompleto	4%
	Médio completo	58%
	Superior incompleto	27%
	Superior completo	7%
	Pós-superior incompleto	1%
	Pós-superior completo	2%
SETOR DE VENDAS	Atacadista	1%
	Varejista	80%
	Farmacêutico	7%
	Telefonia/Internet/ Tecnologia	4%
	Outros	7%

Fonte: Dados da pesquisa desenvolvida pela autora.

Por fim, essa primeira parte da análise dos dados teve a função de apontar se a amostra enquadra-se no perfil do público-alvo do estudo, de maneira a validar a amostra. Observando a Tabela 1, assume-se que a amostra está de acordo com os objetivos do estudo, visto que não houve tendências e vieses que possam invalidar o estudo. Portanto, percebe-se que a amostra é de caráter heterogêneo e representa o típico vendedor de PMEs (jovem, com pouca escolaridade, majoritariamente feminino e atua no varejo), o que permite uma análise genérica.

4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Foi realizada uma análise descritiva de cada uma das 18 variáveis, de maneira que fosse possível observar a média e o desvio padrão (DP) de cada uma. Para facilitar uma melhor compreensão e a interpretação dos dados, cada variável foi transformada em códigos (HAIR JR. et al., 2005) que são apresentados na Tabela 2, na ordem de acordo com que aparecem no instrumento de coleta de dados utilizado nesse estudo. As variáveis Y1 (satisfação com o trabalho) e Y2 (intenção de trocar de trabalho) são as variáveis dependentes, já as que começam com o código CH são as variáveis independentes relacionadas à percepção que os vendedores têm das atitudes de seus chefes e as que iniciam com o código CL são as variáveis independentes relacionadas à percepção que eles possuem das atitudes dos seus clientes.

Ao observar a Tabela 2, foi possível perceber que a maioria das variáveis obteve médias acima de 3, apenas uma variável, a CH9 (baixo conhecimento) obteve média abaixo deste valor. A estatística descritiva também demonstra que 8 variáveis possuem médias acima de 4: a variável dependente Y1 (satisfação com o trabalho), a CH1 (comportamento), a CH2 (atualização), a CH4 (justo com o vendedor), a CH5 (desenvolvimento de funções), a CH8 (comprometimento), a CL2 (interesse) e a CL7 (compreensão).

A variável dependente Y1 (satisfação com o trabalho) foi representada no questionário pela pergunta: você está satisfeito com o seu trabalho? Essa pergunta teve a intenção de avaliar se os vendedores possuem sentimentos

positivos em relação ao trabalho e se as experiências que ele teve e ainda tem no emprego os satisfazem. Por meio de uma escala de cinco pontos, sendo 1 (insatisfeito totalmente) e 5 (satisfeito totalmente), os vendedores avaliaram o quanto eles estavam satisfeitos com o trabalho.

TABELA 2 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA

CÓDIGO	VARIÁVEL / ATRIBUTO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Y1	SATISFAÇÃO COM O TRABALHO	4,02	0,71
Y2	INTENÇÃO DE TROCA DE TRABALHO	3,02	1,13
CH1	COMPORTAMENTO	4,42	0,79
CH2	ATUALIZAÇÃO	4,17	0,71
CH3	COLOCA EM PRÁTICA AS IDEIAS DOS VENDEDORES	3,76	0,78
CH4	JUSTO COM O VENDEDOR	4,31	0,70
CH5	DESENVOLVIMENTO DE FUNÇÕES	4,05	0,69
CH6	FORÇA DE VENDAS	3,93	0,71
CH7	RECONHECIMENTO	3,93	0,69
CH8	COMPROMETIMENTO	4,27	0,82
CH9	BAIXO CONHECIMENTO	2,04	1,10
CL1	ENTENDIMENTO	3,87	0,86
CL2	INTERESSE	4,20	0,70
CL3	COMPROMETIMENTO	3,24	0,77
CL4	CONFIANÇA	3,41	0,78
CL5	CORRETOS	3,76	0,78
CL6	LEALDADE	3,53	0,77
CL7	COMPREENSÃO	4,10	1,00

Fonte: Dados descritivos oriundos da pesquisa desenvolvida pela autora.

A estatística descritiva apontou que a variável Y1 obteve a média de 4,02 e o DP (Desvio Padrão) de 0,71. A alta média de Y1 indica que a maioria dos vendedores pesquisados, 76,6%, está satisfeita com o trabalho. Vale ressaltar que, mesmo a maioria estando satisfeita com o trabalho, a variável apresentou uma quantidade expressiva de 23,4% de vendedores que

avaliaram medianamente a satisfação com o trabalho. O DP indica que a variação entre o número de pessoas insatisfeitas e satisfeitas com o trabalho não é grande.

A segunda variável dependente Y2 (intenção de trocar de trabalho) esteve presente no questionário por meio da pergunta: você pensa em trocar de trabalho? Por meio de uma escala de cinco pontos, sendo 1 (não quero trocar de emprego) e 5 (quero muito trocar de emprego), os vendedores puderam avaliar se tinham ou não a intenção de trocar de emprego. A estatística demonstrou que Y2 obteve a média 3,02 e um DP de 1,13. A média demonstrou que a maioria (42%) dos vendedores está em dúvida em trocar ou não de trabalho. O DP de 1,13 apontou que a variação entre as pessoas que não querem trocar de emprego (28%) é bem próxima dos 30% que desejam trocar de emprego.

Diante dos números apresentados pela variável Y2, é possível sugerir que os vendedores satisfeitos com o trabalho nem sempre terão a intenção de permanecer no mesmo emprego. As intenções de trocar de emprego podem ser outras que não foram investigadas nesse estudo. Sendo assim, é pertinente em estudos futuros investigar as possíveis causas do vendedor, mesmo satisfeito, ter a intenção de trocar de emprego.

As variáveis independentes relacionadas à percepção que os vendedores possuem das atitudes dos seus chefes são: CH1 (comportamento); CH2 (atualização); CH3 (coloca em prática as ideias dos vendedores); CH4 (justo com o vendedor); CH5 (desenvolvimento de funções); CH6 (força de

vendas); CH7 (reconhecimento); CH8 (comprometimento); e CH9 (baixo conhecimento).

A variável CH1 (comportamento) teve a intenção de saber dos vendedores se, na visão deles, seu chefe se comporta adequadamente no ambiente de trabalho. De acordo com a estatística, a variável CH1 apresentou a média de 4,42 e o DP de 0,79. A alta média indica que a maioria dos vendedores (88%) concordou que os chefes sabem se comportar no trabalho. O DP indicou que poucos vendedores discordaram da afirmação. A CH2 (atualização), meu chefe é uma pessoa atualizada, apresentou a média de 4,17 e o DP de 0,71. A média informa que a maioria dos respondentes, 85%, concordou que o chefe é uma pessoa atualizada. O DP apontou que um número pequeno de pessoas discordou da afirmação.

A variável CH3 (coloca em prática as ideias dos vendedores) teve a intenção de saber dos vendedores se o seu chefe tenta colocar em prática as ideias que os vendedores dão no ambiente de trabalho. Estatisticamente, a CH3 apresentou a média de 3,76 e o DP de 0,78, o que indicou que a maioria (68%) dos vendedores concordou com a afirmação, mas uma parcela expressiva de 27% respondeu que os chefes são indiferentes. A CH4 (justo com o vendedor), verificou o fato de o chefe ser justo no trabalho com o vendedor. A variável apresentou a alta média de 4,31 e o DP de 0,70, apontando que a maioria (90%) dos pesquisados concordaram com a afirmação, indicando a alta percentagem de vendedores que consideram que pouco sofreram com alguma injustiça por parte do chefe. O DP apontou pouca discordância nesta afirmação.

A variável desenvolvimento de funções (CH5) teve a intenção de os vendedores avaliarem se os chefes sabem desenvolver muito bem as suas funções. Com uma média de 4,05 e um DP de 0,69, a maioria (85%) dos vendedores responderam que concordam que o seu chefe sabe desenvolver as suas funções muito bem. A CH6 (força de vendas), representada pela afirmação meu chefe faz a força de vendas trabalhar em equipe, verificou se na percepção dos vendedores, o chefe faz com que a força de vendas trabalhe juntamente, de forma integrada. A estatística apontou para a CH6 a média de 3,93 e o DP de 0,71. Sendo assim, a maioria (75%) dos vendedores concordaram que o chefe faz a força de vendas trabalhar em equipe, mas uma fatia expressiva de 22% dos respondentes afirmou que o esforço do chefe para que a equipe trabalhe integrada e junta é mediano.

A variável CH7 (reconhecimento) verificou se o chefe dá crédito e louvor ao vendedor pelo trabalho bem feito. Tal afirmação obteve média de 3,93 e DP de 0,69. Por meio desses dados, verificou-se que a maioria (78%) dos vendedores concordou com a afirmação, sendo que 19% afirmaram que o reconhecimento por parte do chefe é mediano. O comprometimento do chefe em cumprir com as suas promessas, representado pela variável CH8, obteve média de 4,27 e DP de 0,82. A maioria (85%) dos vendedores concordou que o seu chefe faz jus às suas promessas, com rara discordância.

A variável CH9 (baixo conhecimento) verificou se o chefe sabe muito pouco sobre o trabalho dele. Apesar de possuir a menor média (2,04) do grupo geral das variáveis independentes, a CH9 em contrapartida possui o maior DP, no valor de 1,10. A média indicou que a maioria (79%) dos vendedores

discordou da afirmação, ou seja, eles acreditam que seus chefes sabem muito sobre o próprio trabalho. Quanto ao DP, é interessante notar que a variação entre as pessoas que discordaram (79%) e as pessoas que concordaram não é expressiva, pois 13% dos vendedores concordaram com a afirmação e 9% avaliaram o conhecimento dos chefes como mediano.

Os dados referentes às variáveis CH2, CH4, CH5, CH6, CH7 e CH8, que apresentaram desvios padrão menores, confirmaram os estudos de Slater e Narver (1995) e de Rutherford et. al. (2009), que afirmam que os chefes são pessoas que necessitam estar atualizados quanto à sua profissão e estar próximos dos vendedores, agindo como seus líderes e motivando-os. Além disso, é possível confirmar por meio das médias das variáveis CH3, CH4, CH7, e CH8, que os resultados obtidos aqui são coerentes com os estudos de Slater e Narver (1995), Mackenzie, Podsakoff e Rich (2001) e Stan, et. al. (2012). Sendo assim, pode-se afirmar que, na visão dos respondentes, a maioria dos chefes coloca em prática as ideias que os vendedores dão no trabalho, são justos com os vendedores, dão crédito e louvor pelo trabalho bem feito e fazem jus às promessas feitas aos funcionários.

A percepção que os vendedores possuem dos clientes é representada pelas variáveis independentes CL1 (entendimento); CL2 (interesse); CL3 (comprometimento); CL4 (confiança); CL5 (corretos); CL6 (lealdade); e CL7 (compreensão).

A variável CL1 (entendimento) obteve média de 3,87 e DP de 0,86. Esses dados demonstraram que a maioria dos vendedores (72%) concordou que os clientes entendem sobre o que querem comprar, mas, por outro lado,

22% dos vendedores discordaram da afirmação. A variável CL2 (interesse) verificou o interesse que os clientes têm no que o vendedor tem a dizer. Com a alta média de 4,20 e o DP de 0,70, a variável CL2 mostrou que 89% dos vendedores pesquisados concordaram com a afirmação, com pouca discordância. Esse dado confirmou os estudos de Erevelles e Fukawa (2013), Stan, et. al. (2012), Amyx e Bhuiyan (2009) e Jones, et. al. (1995), que discorreram sobre assuntos como a importância dos vendedores e da presença deles para auxiliar os clientes nas compras.

A variável CL3 (comprometimento) é a variável relacionada ao cliente que apresentou a menor média (3,24) e o DP de 0,77. A maioria (57%) dos vendedores respondeu que não concordam e nem discordam que os clientes compram o que realmente dizem que vão comprar. Já a confiança que os vendedores têm acerca dos clientes é representada pela variável CL4, que apresentou média de 3,41 e DP de 0,78. Os dados demonstraram que os vendedores são indecisos com relação a esse item, visto que 49% dos respondentes não concordaram que eles são confiáveis ou não confiáveis. Já 44% dos vendedores concordaram que os clientes são pessoas confiáveis. A variável CL5 (corretos), obteve média de 3,76 e DP de 0,78, o que demonstrou que a maioria dos vendedores (72%) concordou que os clientes são pessoas justas, o que se entende por pessoas que reconhecem o direito de outra pessoa, não somente o dela próprio, sendo corretas com os outros. Vale citar que a expressiva fatia de 23% dos vendedores afirmou que o senso de justiça dos clientes é de nível médio.

A CL6 (lealdade) apresentou média de 3,53 e um DP de 0,77. Os dados demonstraram que a maioria (56%) dos respondentes concordou que os seus clientes são leais, mas, em contrapartida, 36% responderam que os clientes são inconstantes. Esses 36% dos clientes inconstantes em relação à lealdade pode estar ligado à quantidade de oferta de diferentes produtos ou serviços iguais e similares no mercado ou por outros motivos que podem ser investigados em pesquisas futuras. A última variável independente, CL7 (compreensão), obteve média alta de 4,10 e foi a variável relacionada ao cliente que apresentou o maior DP (1,00). Os dados indicaram que a CL7 possui uma menor variação entre os extremos do discordo totalmente e o concordo totalmente, onde 76% dos vendedores concordaram que os clientes entendem o seu trabalho e apenas 5% discordaram da afirmação.

Por fim, diante dos resultados da estatística descritiva apresentada na Tabela 2 e dos resultados aqui analisados, foi possível verificar por meio das médias e dos desvios padrão que a satisfação dos vendedores com o trabalho, segundo eles mesmos, é mais afetada pelos chefes do que pelos clientes, coerente com os estudos de Churchill Jr, Ford, Walker Jr (1974), Katak, Futrell e Sager (1992), Slater e Narver (1995), e Mackenzie, Podsakoff e Rich (2001) e Stan, et. al. (2012).

4.3 REGRESSÕES LINEARES

Com o objetivo de verificar se as atitudes dos chefes e dos clientes afetam a satisfação de vendedores com o trabalho em PME brasileiras, foram realizadas 2 regressões lineares. Cada regressão foi efetuada entre uma

variável dependente e as demais variáveis independentes. Considerando o questionário (Apêndice 1) desse estudo, a primeira regressão realizada teve como variável dependente a Y1 (satisfação com o trabalho). As variáveis independentes significativas foram: CH3 (coloca em prática as ideias dos vendedores), CH4 (justo com o vendedor), CL4 (confiança) e CL7 (compreensão), como mostra na Tabela 4.

TABELA 3 – MODELO OBTIDO NA 1ª REGRESSÃO

Resumo do Modelo										
Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Estimativa do Desvio Padrão	Estatísticas modificadas					Durbin-Watson
					R ² modificado	F modificado	df1	df2	Sig. F modificada	
4	,486 ^d	,237	,224	,62254	,012	3,989	1	250	,047	1,750

Preditores (constante), CH4, CH3, CL4, CL7

Variável dependente: Y1

Método de estimação: Stepwise

Testes de validez:

ANOVA: significativo

Teste de Aleatoriedade: Suporta a hipótese de Aleatoriedade

Teste de Aderência Kolmogorov-Smirnov: Suporta hipótese de Aderência a distribuição normal

Teste de Homocedasticidade: Suporta a hipótese de homocedasticidade

Fonte: Dados da Pesquisa

TABELA 4 – COEFICIENTES OBTIDOS NA 1ª REGRESSÃO

Coeficientes													
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coef. padron.	T	Sig.	95,0% intervalo de confiança para B		Correlações			Estatísticas – Colinearidade		
	B	Desvio Padrão	Beta			Limite Inf.	Limite Sup.	Zero-order	Parcial	Part	Tolerância	VIF	
4	Constante	1,539	,288		5,337	,000	,971	2,106					
	CH4	,215	,067	,212	3,201	,002	,083	,347	,387	,198	,177	,698	1,434
	CH3	,205	,056	,226	3,649	,000	,094	,316	,359	,225	,202	,793	1,261
	CL4	,119	,056	,130	2,127	,034	,009	,228	,272	,133	,118	,812	1,232
	CL7	,092	,046	,129	1,997	,047	,001	,182	,293	,125	,110	,726	1,377

Dependente variável: Y1

Fonte: Dados da Pesquisa

Observando as Tabelas 3 e 4, percebe-se que o R2 ajustado, que demonstra quanto as variáveis independentes (CH3, CH4, CL4 e CL7) explicam a variação da variável dependente Y1 (satisfação com o trabalho), ficou em 22,4%. As variáveis independentes apresentaram índices de significância abaixo do valor de 0,05, isto é, as variáveis CH3 (coloca em prática as ideias dos vendedores), CH4 (justo com o vendedor), CL4 (confiança) e CL7 (compreensão) são significativas a 5%.

Observando a Tabela 4, é possível perceber que a variável independente CH3 (coloca em prática as ideias dos vendedores) está associada positivamente à variável dependente Y1 (satisfação com o trabalho), isto é, os dados indicam que o fato do chefe colocar em prática as ideias que os vendedores dão afeta positivamente a satisfação dos vendedores com o trabalho. Sendo assim, pode-se afirmar que quanto mais o chefe colocar as ideias dos vendedores em prática no trabalho, maior será a satisfação dos vendedores com o trabalho. A variável independente CH4 (justo com o vendedor) também afeta positivamente a variável dependente Y1 (satisfação com o trabalho), ou seja, quanto menos o vendedor sofrer com injustiças no trabalho vindas do chefe, maior será a satisfação dele com o trabalho. A justiça e a integridade do chefe vão depender da confiança que o vendedor tem no chefe (MULKI; JARAMILLO; LOCANDER, 2006).

A importância das atitudes que o chefe possui sobre as decisões dos vendedores, pesquisada por autores como Churchill Jr, Ford e Walker Jr (1974) e Stan et. al. (2012), foi evidenciada nesse modelo de regressão. Para se ter vendedores satisfeitos com o trabalho é preciso ter chefes que saibam

desenvolver muito bem as suas funções. Aos olhos dos vendedores, o chefe é o alicerce dele no trabalho, pois é o chefe que direciona suas ações de vendas. Muitos dos vendedores se espelham no chefe com diferentes intuitos, por exemplo, de agradá-lo, de se sobressair perante aos outros vendedores e também de futuramente conseguir um cargo melhor no trabalho.

Segundo Mackenzie e Podsakoff (2001), os chefes que conseguirem fomentar um espírito de liderança e envolver os vendedores, de forma que os objetivos e as aspirações de todos se tornem um só, provavelmente terão vendedores mais satisfeitos e com mais vontade de trabalhar. Os vendedores tendem a respeitar os gestores que são justos com eles e que têm altos padrões de conduta ética (MULKI; JARAMILLO; LOCANDER, 2006). Além disso, os chefes, quando são eficazes, afetam os representantes de vendas e o processo pelo qual os vendedores iniciam, desenvolvem e ampliam o relacionamento com os clientes (DEETER-SCHMELZ; GOEBEL; KENNEDY, 2008).

Observando novamente os dados da Tabela 4, nota-se que a variável independente CL4 (confiança) está associada positivamente a variável dependente Y1 (satisfação com o trabalho). É possível sugerir que, quanto maior a demonstração de confiança do cliente, maior será a satisfação dos vendedores com o trabalho. Clientes confiáveis fazem exatamente o que falam, ou seja, compram o que realmente falam que vão comprar. Clientes confiáveis são clientes rentáveis para o negócio (PUNWATKAR; VERGHESE, 2014). Esse tipo de cliente é muito bom para os vendedores, principalmente para aqueles que recebem remuneração variável.

Segundo o estudo de Punwatkar e Verghese (2014), como um vendedor permanece em constante interação com um ou outro cliente, ele deve ser eficiente em certos aspectos comportamentais, de modo que um cliente possa ser moldado e tornar-se um cliente confiável. Clientes bem tratados e satisfeitos não só com o produto ou serviço, mas também com o atendimento, gradualmente tendem a se tornar clientes confiáveis e fiéis à empresa, conforme citam Slater e Narver (1995), Punwatkar e Verghese (2014), Stan et. al. (2012) e Valentine (2009).

Já a variável independente CL7 (compreensão) também está associada positivamente à variável dependente Y1 (satisfação com o trabalho). Isso mostra que, quanto mais os clientes entenderem os vendedores, maior será a satisfação deles com o trabalho. Os vendedores, ao se relacionarem com os clientes, necessitam ter comportamento ético, habilidade em escutar, habilidade em se relacionar e inteligência emocional para criar vínculos com o cliente e conseguir realizar a venda. Além disso, de acordo com Punwatkar e Verghese (2014), os vendedores, em sua maioria, enxergam a relação que tem com os clientes como algo mútuo, onde é solicitado aos vendedores que eles atendam aos clientes respeitando os bons princípios morais. Em contrapartida, eles também querem que os clientes os tratem com base nos mesmos princípios.

Em resumo, segundo os respondentes, a satisfação do vendedor com o seu trabalho é afetada por determinados comportamentos dos chefes e dos clientes. Se tais comportamentos estiverem presentes no dia a dia do vendedor, o mesmo possivelmente estará satisfeito com o seu trabalho.

A segunda regressão realizada teve Y2 (intenção de trocar de trabalho) como a variável dependente, a qual é representada no questionário (Apêndice 1). As variáveis significativas foram: CH1 (comportamento), CH3 (coloca em prática as ideias dos vendedores) e CL7 (compreensão) como demonstra a Tabela 6.

TABELA 5 – MODELO OBTIDO NA 2ª REGRESSÃO

Resumo do Modelo										
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Estimativa do Desvio Padrão	Estatística Modificada					Durbin-Watson
					R ² Modificado	F Modificado	df1	df2	Sig. F Modificado	
3	,344 ^c	,118	,107	1,07007	,017	4,908	1	251	,028	1,683

Preditores (Constante), CH1, CL7, CH3

Variável dependente: Y2

Método de estimação: Stepwise

Testes de validade:

ANOVA: significativo

Teste de Aleatoriedade: Suporta a hipótese de Aleatoriedade

Teste de Aderência Kolmogorov-Smirnov: Suporta hipótese de Aderência a distribuição normal

Teste de Homocedasticidade: Suporta a hipótese de homocedasticidade

Fonte: Dados da Pesquisa

TABELA 6 – COEFICIENTES OBTIDOS NA 2ª REGRESSÃO

Coeficientes													
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes Padronizados	T	Sig.	95,0% de intervalo de confiança para B		Correlações			Estatísticas Colinearidade		
	B	Desvio Padrão	Beta			Limite Inferior	Limite Superior	Zero-ordem	Parcial	Part	Tolerância	VIF	
3	(Constante)	5,570	,447	12,474	,000	4,691	6,450						
	CH1	-,233	,103	-,162	-,256	,025	-,436	-,030	-,289	-,141	-,134	,682	1,466
	CL7	-,176	,074	-,155	-,376	,018	-,322	-,030	-,239	-,148	-,141	,826	1,211
	CH3	-,212	,096	-,146	-,215	,028	-,400	-,024	-,234	-,138	-,131	,810	1,235

Variável dependente: Y2

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando as Tabelas 5 e 6, percebe-se que o R2 ajustado, que demonstra quanto as variáveis independentes (CH1, CH3 e CL7) explicam a variação da variável dependente Y2 (intenção de trocar de trabalho), ficou em 10,7%. As variáveis independentes CH1 (comportamento), CH3 (coloca em prática as ideias dos vendedores) e CL7 (compreensão) obtiveram significâncias menores do que o valor de 0,05, isto é, todas elas são significativas a 5%.

Ao observar a Tabela 6, é possível notar que a variável independente CH1 (comportamento) está associada negativamente a variável dependente Y2 (intenção de trocar de trabalho). Isso significa que, quanto mais os chefes se comportarem adequadamente no ambiente de trabalho, menor será a intenção dos vendedores de trocar de trabalho. Nos estudos de Slater e Narver (1995), Mackenzie e Podsakoff (2001) e Stan, et. al. (2012), a importância dos chefes para os vendedores deixou claro que não só o comportamento, mas também a satisfação dos vendedores com o trabalho é afetada pelo chefe. Os vendedores muitas vezes se espelham no chefe e baseiam suas atitudes de acordo com o comportamento do chefe. Por isso, os estudos citados nessa pesquisa defendem que para os vendedores terem um bom desempenho no trabalho, os chefes devem dar bons exemplos. Caso contrário, os vendedores podem deixar a empresa, como identificado aqui.

Vale ressaltar que o fato do vendedor ter a intenção de trocar de trabalho não significa que ele não esteja satisfeito com o trabalho. É importante dizer que a variável independente CH1 (comportamento) é apenas uma entre muitas variáveis existentes que podem afetar a troca de trabalho.

A variável independente CH3 (coloca em prática as ideias dos vendedores), de acordo com a Tabela 6, obteve coeficiente negativo, o que demonstra que ela está associada negativamente à variável dependente Y2 (intenção de trocar de trabalho). Essa associação negativa mostra que, quanto mais o chefe colocar em prática as ideias que os vendedores dão no ambiente de trabalho, menor será a intenção deles em trocar de trabalho. Colocar em prática as ideias que os vendedores dão é uma forma de motivá-los e encorajá-los a trabalharem e ficarem satisfeitos com o trabalho, segundo o estudo de Stan et. al. (2012).

A variável independente CL7 (compreensão), conforme a Tabela 6, é a única variável significativa relacionada ao cliente nessa regressão e demonstrou afetar negativamente a variável dependente Y2 (intenção de trocar de trabalho). Isso pode acontecer porque quanto mais os clientes entenderem o trabalho do vendedor, menor será a intenção dos vendedores em trocar de trabalho. Além disso, quanto mais respeitosa e harmoniosa for a relação entre vendedores e clientes, maior será a satisfação do vendedor em atendê-los, conforme pode ser observado na regressão anterior. De fato não é fácil satisfazer todos os clientes, mas, segundo o estudo de Punwatkar e Verghese (2014), se os vendedores souberem utilizar a inteligência emocional, tiverem um comportamento ético, colocar em prática suas habilidades e suas capacidades de relacionamento, as chances dos clientes entenderem e respeitarem o seu trabalho serão maiores.

Os resultados encontrados, por meio das regressões, têm importantes implicações para a compreensão da satisfação com o trabalho em vendas e as

atitudes de chefes e clientes que afetam a satisfação de vendedores com o trabalho. Primeiro, a mais importante contribuição desse estudo, destaca-se o fato que as variáveis que satisfazem os vendedores com o trabalho nem sempre são as mesmas que os fazem ter a intenção de trocar de trabalho. Por meio do confronto entre os dados da primeira regressão, Tabela 3 e Tabela 4, com os dados da segunda regressão, Tabela 5 e Tabela 6, percebe-se que as variáveis que se mostraram mais significativas e afetaram positivamente a variável dependente Y1 (satisfação com o trabalho) não são as mesmas variáveis que afetaram negativamente a variável dependente Y2 (intenção de trocar de trabalho). Coerente com os estudos de Mulki, Jaramillo e Locander (2006) e Parry (2008), os dados sugerem que mesmo os vendedores estando satisfeitos com o trabalho, eles podem ter a intenção de trocar de trabalho. A intenção dos vendedores de trocar de trabalho pode ser devido a outros fatores que não sejam sua própria satisfação com o trabalho ou as atitudes de chefes e clientes.

A segunda contribuição desse estudo é a confirmação da associação que as dimensões chefe e cliente possuem com a satisfação dos vendedores com o trabalho, em especial a do chefe. Por meio dos resultados das duas regressões, é possível sugerir que as variáveis independentes relacionadas à percepção que os vendedores possuem dos chefes são mais relevantes tanto na satisfação com o trabalho (Y1) quanto na intenção de trocar de trabalho (Y2). O estudo de Mulki, Jaramillo e Locander (2006) confirma esse dado, ao afirmar que dois importantes fatores da intenção de trocar de trabalho são: a satisfação com o trabalho e a confiança que os vendedores possuem nos chefes. Os vendedores, quando confiam nos chefes, se sentem seguros e

desenvolvem a lealdade à organização, diminuindo a intenção de sair do emprego.

A terceira contribuição desse estudo é a descoberta da importância da variável independente CH3 (coloca em prática as ideias dos vendedores), que se mostrou significativa, tanto para a satisfação com o trabalho (Y1) quanto para a intenção de trocar de trabalho (Y2). Na primeira regressão (Tabela 4), a variável CH3 (coloca em prática as ideias dos vendedores) que representa o fato de o chefe colocar em prática as ideias que os vendedores dão no trabalho, afeta positivamente a variável dependente Y1 (satisfação com o trabalho). Isto é, quanto mais o chefe colocar em prática as ideias que os vendedores dão no trabalho, maior será a satisfação deles com o trabalho. Já na segunda regressão (Tabela 6), a variável CH3 (coloca em prática as ideias dos vendedores) afeta negativamente a variável dependente Y2 (intenção de trocar de trabalho). A associação negativa sugere que quanto mais o chefe colocar em prática as ideias que os vendedores dão no trabalho, menor será a intenção do vendedor em trocar de trabalho. Colocar as ideias dos vendedores em prática no trabalho é uma forma dos chefes darem importância aos vendedores, mantendo-os motivados e comprometidos com a organização. O comprometimento do vendedor fará com eles se sintam dispostos a exercer maiores esforços em nome da empresa e a manter a vontade de continuar a trabalhar no mesmo lugar (MULKI; JARAMILLO; LOCANDER, 2006).

Além da variável CH3 (coloca em prática as ideias dos vendedores), a variável CL7 (compreensão) também mostrou-se significativa, tanto para a variável dependente Y1 (satisfação com o trabalho) quanto para a variável

dependente Y2 (intenção de trocar de trabalho). Ao observar a primeira regressão (Tabela 4) é possível sugerir que a variável CL7 (compreensão), que representa o quanto os clientes entendem o trabalho de vendedor, afeta positivamente a variável Y1 (satisfação com o trabalho). Ou seja, quanto mais os clientes entenderem o trabalho do vendedor, maior será a satisfação dos vendedores com o trabalho. Isto se explica pelo fato do entendimento e o respeito à profissão de vendas por parte dos clientes serem formas de colaborar com o bom relacionamento entre o vendedor e o cliente, satisfazendo a ambos (PUNWATKAR; VERGHESE, 2014).

Ao analisar a relação entre as variáveis CL7 (compreensão) e a Y2 (intenção de trocar de trabalho) demonstrada na Tabela 6, observa-se que CL7 (compreensão) afeta negativamente a variável Y2 (intenção de trocar de trabalho). A associação negativa entre essas duas variáveis sugere que quanto maior for o entendimento dos clientes pelo trabalho do vendedor, menor será a intenção do vendedor em trocar de trabalho. Essa associação negativa é explicada pelo estudo de Punwatkar e Vergheze (2014) e de Stan et. al. (2012), que afirmaram que os vendedores esperam que os clientes os tratem bem, assim como os vendedores os tratam. As evidências deste estudo mostram que diminui a intenção de trocar de emprego por parte do vendedor, se ele possuir uma carteira de clientes que entendem o esforço do vendedor em atendê-los

Por fim, esse estudo possibilitou acrescentar elementos à compreensão já existente na literatura a respeito da satisfação de vendedores com o trabalho. Após as análises das regressões, constatou-se por meio da

significância das variáveis, que o chefe e o cliente realmente afetam a satisfação dos vendedores com o trabalho.

5 CONCLUSÃO

Para concluir esse estudo, o objetivo foi resgatado e discutido. Buscou-se, por meio das duas regressões apresentadas, indicar as contribuições desse estudo que pudessem responder ao objetivo, conectando-se à fundamentação teórica utilizada para dar fundamento as análises desenvolvidas. Além disso, foram sugeridas implicações acadêmicas e gerenciais, assim como foram determinadas as limitações do estudo e as recomendações de pesquisas futuras.

O objetivo do presente estudo foi verificar se as atitudes dos chefes e dos clientes afetam a satisfação dos vendedores com o trabalho em PME brasileiras. Para isso, testou-se, por meio das regressões, a associação das variáveis independentes, tanto as relacionadas às atitudes dos chefes quanto as relacionadas às atitudes dos clientes, com as variáveis dependentes satisfação com o trabalho e a intenção de trocar de trabalho. O primeiro resultado aponta que a satisfação com o trabalho é afetada por determinadas atitudes de chefes (colocar em prática as ideias dos vendedores (CH3), ser justo com o vendedor (CH4)) e clientes (confiança no vendedor (CL4) e a compreensão (CL7)), corroborando com os estudos de Churchill Jr, Ford e Walker Jr (1974), Futrell (1979), Childers e Ferrel (1979), Nonis e Erdem (1997), Rutherford (2009) e Punwatkar e Verghese (2014).

Também ficou evidenciado que os vendedores podem estar satisfeitos com o trabalho e mesmo assim terem a intenção de trocar de trabalho, o que foi fundamentado por Mulki, Jaramillo e Locander (2006), Mantel (2005) e Parry (2008), que deixam bem claro que há muitos fatores que podem influenciar o

vendedor a trocar de trabalho. O terceiro resultado foi a importância das variáveis CH3 (coloca em prática as ideias dos vendedores) e CL7 (compreensão) tanto para a satisfação com o trabalho quanto para a intenção de trocar de trabalho. Diante da significância apresentada pelas variáveis CH3 e CL7 nas duas regressões, pode-se sugerir que essas são as variáveis independentes mais importantes dentre as outras variáveis independentes testadas, e que merecem especial atenção em pesquisas futuras.

Novos estudos poderão também estudar em profundidade e desenvolverem conhecimento sobre as outras cinco dimensões da satisfação com o trabalho presentes na escala INDSALES, indicando as variáveis que afetam a vontade dos vendedores em trocar de trabalho, entre eles o comprometimento dos vendedores com o trabalho e a organização. Outros estudos que podem ser desenvolvidos são os que tentem mensurar, utilizando a versão original da escala INDSALES, qual é o nível de associação das sete dimensões com a satisfação de vendedores com o trabalho. Ao saber qual das sete dimensões que apresenta um nível maior de associação, os gestores, juntamente com as organizações, podem direcionar e focar melhor suas ações e saber como conduzir a relação com os vendedores. Outro questionamento importante e válido que pode ser feito por pesquisas futuras é investigar a correlação que as setes dimensões possuem com o comprometimento organizacional, que é um dos fatores que afeta a intenção de trocar de trabalho.

A importância da associação do chefe com a satisfação do vendedor com o trabalho abre caminhos para novas pesquisas que investiguem as conseqüências da liderança, a relação entre a liderança exercida sobre o

vendedor e o desempenho do vendedor no trabalho e até mesmo a associação das atitudes do chefe e da satisfação com o trabalho em aspectos da vida pessoal do vendedor. Outro ponto interessante a ser pesquisado é a influência do gênero no relacionamento entre chefes e vendedores.

Este estudo tem a limitação de ter sido aplicado com vendedores apenas do Estado do Espírito Santo, portanto a replicação dele em outros Estados brasileiros poderia auxiliar a entender de forma mais abrangente se e como as atitudes dos chefes e dos clientes afetam a satisfação dos vendedores com o trabalho em PME brasileiras. Outra limitação desse estudo é a aplicação parcial da escala INDSALES, pois utilizou-se apenas 2 das 7 dimensões existentes da satisfação com o trabalho. O uso parcial da escala auxilia os pesquisadores a obterem mais respostas dos vendedores, que tendem a ficar menos cansados ao responderem um questionário menor (COMER; MACHLEIT; LAGACE, 1989). A escolha das duas dimensões, chefes e clientes, deu-se devido à importância do papel que cada uma delas exerce no dia-a-dia dos vendedores (VALENTINE, 2009; BOULDING, et. al., 1993).

As implicações gerenciais desse estudo são principalmente para gestores de vendas, uma vez que o público-alvo desse estudo trata-se de vendedores e que obteve-se resultados que podem auxiliar os gestores a melhorar a relação entre chefe e vendedor, além de auxiliar na própria gestão de vendas. Por meio dos dados fornecidos pelas variáveis independentes relacionadas ao chefe, é possível sugerir que pesquisas como essa contribuem para que os chefes se capacitem a melhorar a sua eficácia, prestando mais atenção ao seu comportamento de liderança (MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001).

Recomenda-se, portanto, que os chefes tenham mais atenção a suas atividades e estabeleçam melhor relacionamento com os vendedores, coloquem em prática as ideias que os vendedores dão no trabalho, de forma que consigam gerar motivação e comprometimento da força de vendas na organização.

REFERÊNCIAS

- AMYX, Douglas; BHUIAN, Shahid. Salesperf: The salesperson service performance scale. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 29, n. 4, p. 367-376, 2009.
- BARTKUS, Kenneth R.; PETERSON, Mark F.; BELLENGER, Danny N. Type A behavior, experience, and salesperson performance. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 9, n. 2, p. 11-18, 1989.
- BOLES, James; MADUPALLI, Romana; RUTHERFORD, Brian; WOOD, John A. The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 22, n. 5, p. 311-321, 2007.
- BOULDING, William et al. A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioral intentions. **Journal of Marketing Research (JMR)**, v. 30, n. 1, 1993.
- CHILDERS, Terry L.; FERRELL, O. C. Response rates and perceived questionnaire length in mail surveys. **Journal of Marketing Research**, p. 429-431, 1979.
- CHURCHILL JR, Gilbert A.; FORD, Neil M.; WALKER JR, Orville C. Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. **Journal of Marketing Research**, p. 254-260, 1974.
- COMER, James M.; MACHLEIT, Karen A.; LAGACE, Rosemary R. Psychometric assessment of a reduced version of INDSALES. **Journal of Business Research**, v. 18, n. 4, p. 291-302, 1989.
- COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. **The Journal of Marketing**, p. 37-52, 1994.
- DE GEUS, Arie P. **Planning as learning**. Harvard Business Review, 1988.
- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). **Comércio em 2009: Um balanço dos principais indicadores**. Rio de Janeiro, 2010. <<http://www.dieese.org.br/estudosepesquisas/2010/estPesq52BalancoComercio.pdf>>. Acesso em: 01 mar.2014.
- EREVELLES, Sunil; FUKAWA, Nobuyuki. The role of affect in personal selling and sales management. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 33, n. 1, p. 7-24, 2013.
- FIGUEIREDO, Nélia M. Almeida de. **Método e metodologia na pesquisa científica**. 3ª ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2008.

FUTRELL, Charles M. Measurement of salespeople's job satisfaction: convergent and discriminant validity of corresponding INDSALES and job descriptive index scales. **Journal of Marketing Research**, p. 594-597, 1979.

GOEBEL, Daniel J.; DEETER-SCHMELZ, Dawn R.; KENNEDY, Karen Norman. Effective Sales Management: What Do Sales People Think?. **Journal of Marketing Development & Competitiveness**, v. 7, n. 2, 2013.

HAIR JR, J. F., BABIN, B., MONEY, A. H., SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JONES, E., BROWN, S. P., ZOLTNERS, A. A.; WEITZ, B. A. The changing environment of selling and sales management. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 25, n. 2, p. 105-111, 2005.

KANTAK, Donna Massey; FUTRELL, Charles M.; SAGER, Jeffrey K. Job satisfaction and life satisfaction in a sales force. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 12, n. 1, p. 1-7, 1992.

KOPPITSCH, Steven; FOLKES, Valerie S.; MACINNIS, Deborah; PORATH, Christine. The Way a Salesperson Manages Service Providers Influences Customers' Anger About Problems. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 33, n. 1, p. 67-77, 2013.

LAGACE, Rosemary R.; GOOLSBY, Jerry R.; GASSENHEIMER, Jule B. Scaling and measurement: a quasi-replicative assessment of a revised version of INDSALES. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 13, n. 1, p. 65-72, 1993.

LAWLER, Edward E.; HALL, Douglas T. Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. **Journal of Applied psychology**, v. 54, n. 4, p. 305, 1970.

LOCKE, Edwin A. The Nature and Causes of Job Satisfaction 1. Chapter 30, 1976.

MACKENZIE, Scott B.; PODSAKOFF, Philip M.; RICH, Gregory A. Transformational and transactional leadership and salesperson performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 2, p. 115-134, 2001.

MANTEL, Susan Powell. Choice or perception: How affect influences ethical choices among salespeople. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 25, n. 1, p. 44-55, 2005.

MCNEILLY, Kevin; GOLDSMITH, Ronald E. The moderating effects of gender and performance on job satisfaction and intentions to leave in the sales force. **Journal of Business Research**, v. 22, n. 3, p. 219-232, 1991.

MULKI, Jay Prakash; JARAMILLO, Fernando; LOCANDER, William B. Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 26, n. 1, p. 19-26, 2006.

- NONIS, Sarath A.; ERDEM, S. Altan. A Refinement of INDSALES to measure job satisfaction of sales personnel in general marketing settings. **Journal of Marketing Management (10711988)**, v. 7, n. 1, 1997.
- PARRY, Julianne. Intention to leave the profession: antecedents and role in nurse turnover. **Journal of Advanced Nursing**, v. 64, n. 2, p. 157-167, 2008.
- PUNWATKAR, Sushil; VERGHESE, Manoj. The Impact of Salesperson's Behavior on Consumer's Purchase Decision: An Empirical Study. **IUP Journal of Marketing Management**, v. 13, n. 2, 2014.
- RUTHERFORD, Brian et al. The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 11, p. 1146-1151, 2009.
- DEETER-SCHMELZ, Dawn R.; GOEBEL, Daniel J.; KENNEDY, Karen Norman. What are the characteristics of an effective sales manager? An exploratory study comparing salesperson and sales manager perspectives. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 28, n. 1, p. 7-20, 2008.
- SHOEMAKER, Mary E. A framework for examining IT-enabled market relationships. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 21, n. 2, p. 177-185, 2001.
- SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Market orientation and the learning organization. **The Journal of Marketing**, p. 63-74, 1995.
- SMITH, Patricia C.; KENDALL, Lorne M.; HULIN, Charles L. The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes. 1969.
- SPAGNOLI, Paola; CAETANO, Antonio; SANTOS, Susana Correia. Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time?. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 5, p. 609-616, 2012.
- SPECTOR, Paul E. **Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences**. Thousand Oaks, ca: Sage, 1997.
- SPIRO, Rosann L.; WEITZ, Barton A. Adaptive selling: conceptualization, measurement, and nomological validity. **Journal of Marketing Research**, p. 61-69, 1990.
- STAN, Simona; EVANS, Kenneth R.; ARNOLD, Todd J.; MCAMIS, Gregory T. The Moderating Influence of Organizational Support on the Development of Salesperson Job Performance: Can an Organization Provide Too Much Support? **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 32, n. 4, p. 405-420, 2012.
- VALENTINE, Sean. Ethics training, ethical context, and sales and marketing professionals' satisfaction with supervisors and coworkers. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 29, n. 3, p. 227-242, 2009.
- YANG, Linyun W.; HANSEN, Jared M.; CHARTRAND, Tanya L.; FITZSIMONS, Gavan J. Stereotyping, Affiliation, and Self-Stereotyping of Underrepresented Groups in the Sales Force. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, vol. 33, n. 1, p. 105-116, 2013.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO

Pesquisa de satisfação de vendedores com o trabalho em empresas PME

Olá, me chamo Ana Lúcia de Oliva Lima, sou aluna do curso de Mestrado em Administração da FUCAPE BUSINESS SCHOOL e estou realizando uma pesquisa de satisfação de vendedores com o trabalho em empresas PME (Pequenas e Médias Empresas) brasileiras, a qual é orientada pelo professor Dr. Emerson Wagner Mainardes. A pesquisa é baseada no modelo da escala INDSALES (Salesman Specific Job Satisfaction Scale), que é uma escala que mede a partir de sete dimensões a satisfação de vendedores com o trabalho. Essa pesquisa é baseada em duas das sete dimensões, são elas: o chefe e os clientes, que são dois “personagens” muito presentes no cotidiano dos vendedores. O público-alvo dessa pesquisa são vendedores (as) brasileiros (as) que trabalham em empresas PME . Se você leitor se encaixar no perfil do público-alvo, por favor colabore respondendo essa pesquisa que faz parte da minha dissertação. A pesquisa é de cunho acadêmico e você não precisa fornecer dados pessoais. Obrigada

1. Qual seu gênero?

() Feminino

() Masculino

2. Qual a sua faixa etária?

() 17 a 24 anos

() 25 a 32 anos

() 33 a 40 anos

() 41 a 48 anos

() Acima dos 48 anos

3. Qual é o seu nível de escolaridade?

() Ensino fundamental incompleto

- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Ensino pós-superior incompleto
- Ensino pós-superior completo

4. Você trabalha em que setor de vendas?

- Setor atacadista
- Setor varejista / comércio
- Setor farmacêutico
- Telefonia / Internet / Tecnologia
- Outros

5. Você está satisfeito com o seu trabalho? (Avalie a pergunta, sendo 1 – insatisfeito totalmente e 5 – satisfeito totalmente)

- 1 2 3 4 5

6. Você pensa em trocar de trabalho? (Avalie a pergunta, sendo 1 – não quero trocar de emprego e 5 – quero muito trocar de emprego)

- 1 2 3 4 5

Chefe (supervisão)

O Chefe é uma das sete dimensões da satisfação com o trabalho. Essa dimensão representa o seu chefe, a quem você é subordinado.

7. Meu chefe sabe se comportar no ambiente de trabalho (Avalie essa afirmação)

Discordo totalmente () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 Concordo totalmente

8. Meu chefe é uma pessoa atualizada (Avalie a afirmação. A palavra atualizada do enunciado refere-se ao chefe que procura estar por dentro dos assuntos ligados à profissão, faz curós profissionalizantes, sabe o que acontece no ambiente interno e externo à empresa, etc...).

Discordo totalmente () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 Concordo totalmente

9. Meu chefe tenta colocar em prática as ideias que os vendedores dão (Avalie essa afirmação)

Discordo totalmente () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 Concordo totalmente

10. Meu chefe sempre foi justo comigo no trabalho (Avalie essa afirmação)

Discordo totalmente () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 Concordo totalmente

11. Meu chefe sabe desenvolver suas funções muito bem (Avalie essa afirmação)

Discordo totalmente () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 Concordo totalmente

12. Meu chefe faz a força de vendas trabalhar em equipe (Avalie a afirmação)

Discordo totalmente () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 Concordo totalmente

13. Meu chefe nos dá crédito e louvor pelo trabalho bem feito (Avalie essa afirmação)

Discordo totalmente () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 Concordo totalmente

14. Meu chefe faz jus às suas promessas (Avalie essa afirmação)

Discordo totalmente () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 Concordo totalmente

15. Meu chefe sabe muito pouco sobre o seu trabalho (Avalie essa afirmação)

Discordo totalmente () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 Concordo totalmente

Cientes

O cliente é uma das sete dimensões da satisfação com o trabalho. Considere todos os clientes.

16. Meus clientes entendem sobre o que querem comprar (Avalie essa afirmação)

Discordo totalmente () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 Concordo totalmente

17. Meus clientes estão interessados no que eu tenho à dizer (Avalie essa afirmação)

Discordo totalmente () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 Concordo totalmente

18. Meus clientes compram o que realmente dizem que vão comprar (Avalie essa afirmação)

Discordo totalmente () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 Concordo totalmente

19. Meus clientes são pessoas confiáveis (Avalie essa afirmação)

Discordo totalmente () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 Concordo totalmente

20. Meus clientes são pessoas justas (Avalie essa afirmação. Diz respeito ao fato se eles utilizam argumentos corretos na fala e tratam o vendedor de forma justa)

Discordo totalmente () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 Concordo totalmente

21. Meus clientes são leais (Avalie essa afirmação. Trata-se do fato de eles voltarem para comprar na loja mais de uma vez)

Discordo totalmente () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 Concordo totalmente

22. Meus clientes entendem o meu trabalho de vendedor (Avalie essa afirmação)

Discordo totalmente () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 Concordo totalmente