



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

O VENDEDOR DE LOJA SOBRECARGADO DE INFORMAÇÃO PODE TER SUA SATISFAÇÃO NO TRABALHO E PERFORMANCE DIMINUÍDOS? UMA ANÁLISE DO MODELO DE HUNTER E GOEBEL (2008) ADAPTADO AO AMBIENTE DE VAREJO

ENOS NEVES COELHO DE ANDRADE

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
enosneves@yahoo.com.br

OTÁVIO BANDEIRA DE L. FREIRE

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
otfreire@usp.br

FLÁVIO SANTINO BIZARRIAS

Universidade Nove de Julho
flavioxsp@hotmail.com



O VENDEDOR DE LOJA SOBRECARGADO DE INFORMAÇÃO PODE TER SUA SATISFAÇÃO NO TRABALHO E PERFORMANCE DIMINUÍDOS?

UMA ANÁLISE DO MODELO DE HUNTER E GOEBEL (2008) ADAPTADO AO AMBIENTE DE VAREJO

Resumo

Este artigo tem como objetivo apresentar fazer uma análise a respeito do modelo teórico testado por Hunter e Goebel (2008), adaptando-o ao ambiente de varejo a respeito da Sobrecarga de Informação em Vendedores. A Sobrecarga de Informação em Vendedores se constitui de um estado vivenciado pelo vendedor quando está sofrendo com grande quantidade de informação advinda dos produtos, dos clientes e de outros fatores de sua indústria, e ocorre no momento em que essa quantidade supera sua capacidade de processamento da informação, levando-o a cometer erros nas apresentações de vendas, e a se sentir frustrado. No modelo estão apresentadas variáveis antecedentes ao fenômeno, que são a Atitude Policrônica, a Sobrecarga de Papéis e a Necessidade de Cognição, e variáveis consequentes, que são a Satisfação no Trabalho e a Performance de Vendas. Uma revisão teórica sobre estudos científicos a respeito de venda pessoal e dos outros construtos é apresentada, além das considerações finais a respeito do modelo e implicações gerenciais.

Palavras Chave: Sobrecarga de Informação em Vendedores de varejo, Satisfação no Trabalho, *Performance* de Vendas.

Abstract

This paper has the objective to make a analyze about the Theory Model tested by Hunter e Goebel (2008), in a adapted form to be realize in a retail environment about the Salesperson Information Overload. This phenomenon is a state experienced by the salesperson when suffering from information overload caused by products, clients and other factors related to his industry. It happens when the quantity of information exceeds the salesperson's processing capacity, encouraging them to make mistakes in sales presentations, and to feel frustrated. The proposed model shows antecedent variables of the phenomenon, such as Polychromic Attitude, Role Overload and Need for Cognition, and consequent variables, including Job Satisfaction and Sales Performance. A theoretical review of scientific studies about personal selling and other constructs is presented. In addition to the final, there are considerations and managerial implications about the model.

Keywords: Information Overload on Retail Salesperson, Job Satisfaction, Sales Performance



1 Introdução

Este artigo tem como objetivo uma revisão teórica adaptando o modelo de Hunter e Goeber (2008) a respeito da Sobrecarga de Informação em Vendedores a um ambiente de varejo. Ao longo do texto, há uma revisão a respeito da figura do vendedor, tanto daquele que atua dentro, quanto o que atua fora do Varejo, e a respeito de profissionais de loja de uma maneira geral.

A Sobrecarga de informação em Vendedores tem relevância em estudos científicos considerando que, ao longo do tempo, aumentou-se em muito a quantidade de produtos disponíveis para satisfação das necessidades dos consumidores. Além do mais, as exigências dos compradores passaram a ser mais complexas, e com os vendedores tendo que lidar com uma infinidade de diferentes tipos de técnicas de vendas para o convencimento de interessados. A grande quantidade de informação, e um tempo disponível para as vendas cada vez mais escasso, pode fazer com que seja excedida a capacidade desses profissionais de processar informações, gerando efeitos de sobrecarga. Tais efeito podem fazer como que esses profissionais se sintam confusos e frustrados, além de o induzirem a cometer erros em apresentações de vendas, oferecendo o produto errado para o cliente errado (HUNTER; GOEBEL, 2008; HUNTER, 2004; GAUR; YAP; HAN, 2013).

Nos estudos de Hunter e Goebel (2008), foram estudados alguns fatores antecedentes e consequentes aos efeitos desse fenômeno. Os autores pesquisaram o assunto com vendedores pessoais de seguros nos Estados Unidos. O estudo desse fenômeno em vendedores de lojas físicas de varejo teria importância, já que os vendedores de varejo compõem um dos elementos da atmosfera de compra, já que atua na linha de frente desses estabelecimentos, e no trato direto com os clientes (TURLEY; MILLIMAN, 2000; KIM; KIM, 2012; MATTILA; FOCHEN, 2008).

Este artigo analisa alguns fatores que poderiam ser antecedentes e consequentes à Sobrecarga de Informação em Vendedores. Os fatores antecedentes seriam a Atitude Policrônica (*Policrhoneic Attitude*), a Sobrecarga de Papéis (*Role Overload*) e a Necessidade de Cognição (*Need for Cognition*). Já os fatores consequentes seriam a Satisfação no Trabalho (*Job Satisfaction*) e a Performance de Vendas (*Sales Performance*).

Dentre os elementos analisados, a Atitude Policrônica estaria relacionada ao fato do indivíduo gostar ou não de fazer mais de uma atividade ao mesmo tempo (KAUFMAN, LANE; LINDQUIST, 1991), fenômeno relevante para o ambiente proposto, já que, segundo Arndt, Arnold e Landry (2006), em um dia de trabalho em uma loja, não há uma agenda previsível para os funcionários da linha de frente, porque interrupções de atividades são constantes para o atendimento às demandas dos clientes, e que, em alguns momentos, atividades são realizadas simultaneamente, como, por exemplo, o funcionário ter que falar ao telefone enquanto fecha uma venda.

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



O fenômeno Necessidade de Cognição, que seria uma característica dos indivíduos que sentem uma grande necessidade de pensar e de refletir sobre o porquê e sobre como funcionam as coisas (CACIOPPO; PETTY, 1984), foi estudado por Hunter e Goebel (2008) e será também analisado neste artigo como um fator de influência entre a Sobrecarga de Papéis e a Sobrecarga de Informação nos Vendedores, e entre a Atitude Policrônica e os efeitos da Sobrecarga de Informação; e também como com efeito direto na Sobrecarga de Informação dos Vendedores.

Já a Satisfação no Trabalho seria uma medida afetiva que analisa a extensão com que o indivíduo gosta ou não do seu trabalho (SANTANA; CERDEIRA, 2011; CAMPBELL; VEIRA; APPIO; SLONGO, 2007; LOCKE, 1976), enquanto que a *Performance* de Vendas estaria relacionada, segundo Hunter e Goebel (2008) e Suján, Weitz e Kumar (1994), à habilidade do vendedor em alcançar as quantidades e os níveis de qualidade exigidos pelas metas e objetivos de venda.

Este artigo tem a seguinte sequência de partes: inicia-se com esta parte introdutória. Segue com uma revisão teórica a respeito de pesquisas sobre venda pessoal. Em seguida há exposição teórica e conceitual a respeito das variáveis estudadas, estando contidas nessa seção a adaptação das hipóteses na forma de proposição. No final está o modelo conceitual proposto e as considerações finais.

2 Referencial teórico.

Neste capítulo, será apresentada toda a revisão teórica a respeito do contexto deste estudo. O capítulo iniciará com explanações a respeito da figura do vendedor na literatura, e sobre o vendedor de loja. Seguirá com abordagens sobre a Sobrecarga de Informação, a Sobrecarga de Informação nos Vendedores, a Atitude Policrônica, a Necessidade de Cognição, a Sobrecarga de Papéis, a Satisfação no Trabalho e a *Performance* de Vendas. Haverá, também, dentro das seções, as fundamentações das relações e das proposições a serem testadas, finalizando com o Modelo Teórico.

2.1 A figura do Vendedor.

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

Os vendedores são personagens que representam suas companhias perante os clientes e a sociedade, e tem a função de transmitir mensagens a respeito de produtos, além de efetuar vendas, acompanhar o cliente após a venda, além de outras atividades. Impressões vindas deles formam as opiniões dos clientes a respeito da empresa e de seus produtos. Além do mais, o trabalho deles representa uma importante e separada fonte de poder dentro de canais de distribuição (ZEMANEK; PRIDE, 1996; SINGH; KOSHY, 2010)), e forma um veículo de comunicação que permite que a mensagem de Marketing se adapte a uma específica necessidade ou crença de dado cliente (SPIRO; WEITZ, 1990). Representam também o contato humano entre personagens de dadas organizações. Segundo Ford *et al.* (2003) *apud* Guo e Ng (2012), o nível de relacionamento entre duas empresas começa pela interação entre os empregados dessas empresas, com os negócios geralmente se desenvolvendo a partir disso. Guo e Ng (2012) destacam que clientes podem ter relacionamentos mais fortes com vendedores específicos do que com uma Organização. Em alguns casos, empresas chegam até



a desencorajar essa relação com medo dos profissionais, ao deixarem a Organização, levarem consigo os clientes por causa do relacionamento pessoal construído.

Uma das bases para esse tipo de fenômeno é a Teoria das Trocas Sociais. Essa Teoria sugere que recursos são trocados entre indivíduos por meio de atividades diretas entre um e outro, e que dois mecanismos envolvidos na troca seriam o poder e a confiança. O poder estaria relacionado a quanto um lado é dependente do outro na relação de troca, e a confiança estaria relacionada a situações como compromisso com o cumprimento de obrigações, e com situações como cooperação, comunicação, valores compartilhados e satisfação. (GUO; NG, 2012).

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

Na próxima seção, serão analisados os constructos e as relações propostas adaptadas ao vendedor de loja física de varejo.

2.2 Construtos e relações analisados.

Nesta parte do artigo, há explanação teórica e conceitual a respeito de cada construto analisado, e com apresentação das respectivas relações. Inicia-se com a seção que fala sobre Sobrecarga de Informação, e sobre Sobrecarga de Informação em Vendedores.

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

Segundo Jacoby, Speller e Kohn (1974), há um limite finito de habilidade do ser humano em assimilar e processar informações durante dada unidade de tempo. Quando esse limite é ultrapassado, o processamento tende a ser confuso e disfuncional.

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

O construto Sobrecarga de Informação nos Vendedores (*Salespersons' Information Overload SIO*) aparece citado inicialmente na pesquisa de Hunter em 2004 (HUNTER E GOEBEL, 2008). Segundo Hunter (2004), o grande aumento de linhas de produtos oferecidos pelas empresas trouxe mais opções para satisfação das necessidades dos clientes, e uma maior necessidade de especialização da força de vendas. Por consequência, isso gerou maior



quantidade de informação a ser assimilada e transmitida pelos vendedores. Essa quantidade de informação teria um limite, já que seu excesso poderia ser prejudicial ao desempenho dos profissionais de vendas. Segundo os autores, a grande quantidade de informação necessária aos vendedores viria dos clientes, dos produtos e das técnicas de vendas.

Para Hunter (2004) e Hunter e Goebel (2008), o fenômeno Sobrecarga de Informação no Vendedor seria um construto que teria duas dimensões, que seriam a dimensão afetiva, e a dimensão “aumento de erros”.

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

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

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

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



presença de sobrecarga de informação, poderia cometer erros, com consequente diminuição na Orientação ao Cliente.

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

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

Na próxima seção, serão detalhados os constructos antecedentes e consequentes aos efeitos da Sobrecarga de Informação no Vendedor analisados, e que aparecem como hipótese de pesquisa adaptadas ao ambiente de varejo.

2.3 Antecedentes e consequentes à Sobrecarga de Informação nos Vendedores de lojas físicas de varejo.

2.3.1 Consequentes à Sobrecarga de Informação em Vendedores de lojas físicas de varejo.

O primeiro Construto a ser proposto como antecedente à Sobrecarga de Informação em vendedores é o da **Atitude Policrônica**. A Atitude Policrônica é um traço de personalidade (ARNT; ARNOLD; LANDRY, 2006; SLOCOMBE; BLUEDORN, 1999), e está relacionada a quanto o indivíduo tende, engaja-se, gosta ou aprecia realizar mais de uma atividade ao mesmo tempo. É também relacionada ao interesse da pessoa em combinar tais atividades (LINDQUIST; KAUFMAN-SCABOROUGH, 2007; HUNTER; GOEBEL, 2008). Também está relacionada a quanto o indivíduo tolera ou não sofrer “quebras” de atividades em sua rotina, como no exemplo da pessoa ter que interromper tarefas por causa de outras para terminar a anterior depois (ARNT; ARNOLD; LANDRY, 2006).

O funcionário com alta Atitude Policrônica poderia ter melhor adaptação ao trabalho da linha de frente em serviços, já que, nesse tipo de função, não existe uma agenda exata de atividades devido às imprevisíveis demandas dos clientes. Uma pessoa com Atitude Monocrônica não se sentiria bem em um ambiente assim, e estaria mais sujeita ao *stress* em suas atividades laborais. Sentiria, também, maior percepção de distribuição injusta no trabalho, com consequências em sua satisfação profissional (ARNT; ARNOLD; LANDRY, 2006).

Segundo Arnt, Arnold e Landry (2006), o termo *Polychronicity*, que chamaremos de “Policronicidade”, foi citado primeiramente por Hall em 1959. Em 1983, Hall publicou um livro que tratou de um estudo antropológico a respeito da Cultura Norte Americana. Nesse livro, o autor fala sobre dois padrões de experiência com o tempo: 1) o padrão monocrônico, que diz respeito à realização de atividades em sequência, e 2) o padrão policrônico, em que diversas interações são esperadas como que acontecendo simultaneamente. No livro, o autor examina a forma e a qualidade das relações interpessoais ditadas por esses padrões.



Conforme Arnt, Arnold e Landry (2006), a Policronicidade é estudada por meio de alguns domínios conceituais, como, por exemplo, quando se estuda aspectos culturais do fenômeno. O domínio conceitual da Policronicidade que é o utilizado neste artigo, tem a ver com o do uso do tempo em atividades individuais. Para Arnt, Arnold e Landry (2006), esse tipo de visão seria o ideal para se estudar em funcionários de varejo, já que as tarefas realizadas por esses trabalhadores são policrônicas por natureza. Um funcionário de loja realiza muitas tarefas, como aquelas administrativas, de reposição de mercadorias, de limpeza de prateleiras e de arranjo de *displays*. Em alguns momentos, tem que realizar mais de uma delas simultaneamente, ou tem que interromper algumas por causa de outras para voltar e terminar a anterior depois. Um exemplo seria o funcionário estar repondo mercadorias e ser interrompido por um cliente para auxílio, e depois ter que voltar para terminar o que vinha fazendo anteriormente.

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

No caso do vendedor, este tem cada vez menos tempo disponível para apresentações de vendas aos seus clientes, e para os processos de vendas, e sofre com a quantidade de informação cada vez maior a respeito dos produtos, das necessidades de clientes e sobre técnicas de vendas, sentindo, assim, os efeitos dessa sobrecarga (HUNTER; GOEBEL, 2008).

Devido à menor quantidade de tempo exigida pelos processos de venda, o vendedor que tem maior habilidade de gerenciamento do tempo é premiado, e uma forma de fazer isso seria com a combinação de atividades (HUNTER; GOEBEL, 2008). O profissional de vendas, sob efeito da Sobrecarga de Informação, sofreria com aumentos de erros na apresentação de vendas e se sentiriam frustrados, porém aquele o profissional com maior Atitude Policrônica estaria menos propenso a isso, porque seria mais hábil em lidar com o volume de tempo. Isso foi verificado por Hunter e Goebel (2008), contudo sem os testes terem sido feitos com vendedores de lojas físicas de varejo. Por isso, a primeira proposição apresentada adaptada dos estudos de Hunter e Goebel é:

P1a - A Atitude Policrônica tem relação negativa com a Sobrecarga de Informação de Informação em Vendedores de lojas físicas de Varejo.

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

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

Voltando ao construto Atitude Policrônica, este se refere a atividades que sejam simples e rotineiras. Quanto mais rotineiras as tarefas, maior a possibilidade de combinação



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

P1b – O relacionamento entre Atitude Policrônica e Sobrecarga de Informação nos Vendedores em lojas físicas de Varejo é mediado pela Necessidade de Cognição.

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

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

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

Ussahawanitchakit (2008), assim como Lu e Lee (2007), estudaram a Sobrecarga de Papéis como componente de um fenômeno maior, que seria o Modelo de *Stress*, efeito este ocorrido no ambiente de trabalho. Comporia o Modelo de *Stress*, além da Sobrecarga de Papéis, a ambiguidade de papéis, e o Conflito de papéis (*role conflict*), que seria, segundo Dale e Fox (2008) *apud* Ussahawanitchakit (2008), o grau de incompatibilidade e incongruência entre tarefas de trabalho, recursos, regras ou políticas e outras pessoas.

Em um contexto de vendas, diversos são os comportamentos exigidos pelo indivíduo, como prover informações de produtos, coletar informações de clientes, lidar com estratégias de vendas, dentre outros (HUNTER; GOEBEL, 2008). Especificamente em um contexto de linha de frente, como o de varejo, os comportamentos exigidos de um indivíduo variariam



entre organizar prateleiras, repor mercadorias, atender demandas de clientes, prover informações, fechar vendas, atender ao telefone e exercer funções administrativas (ARNT; ARNOLD; LANDRY, 2006)

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

P2a – A Sobrecarga de Papéis tem relacionamento positivo com a Sobrecarga de Informação no Vendedor em vendedores de lojas físicas de varejo.

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

P2b – O relacionamento entre Sobrecarga de Papéis e Sobrecarga de Informação no Vendedor é mediado pela Necessidade de Cognição em vendedores de lojas físicas de varejo.

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

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

P3 – A Necessidade de Cognição é negativamente relacionada com a Sobrecarga de Informação nos Vendedores de lojas físicas de varejo.

2.3.2 Consequentes à Sobrecarga de Informação nos Vendedores



Nesta parte do trabalho, haverá explanação conceitual e teórica a respeito dos construtos propostos como consequentes à Sobrecarga de Informação nos Vendedores.

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

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

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

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

Já para Anderson e Oliver (1987) *apud* Zocollo, Pullins e Mallin (2009), a *Performance* de Vendas pode ser medida tanto pelo que os vendedores produzem, que seriam as saídas de vendas, como exemplo dos resultados, das unidades vendidas, do *market share*, de novas contas, de lucro, etc.; quanto pelo que eles fazem, que seriam seus comportamentos. Os comportamentos seriam aqueles relacionados às habilidades de vendas (adaptação às vendas, trabalho em equipe, comunicação efetiva, etc.), e os relacionados às atividades de vendas (fazer chamadas de vendas, gerenciar tempo e territórios, etc.).

Singh e Koshy (2010) promoveram um debate teórico a respeito dos fenômenos *Performance* e Efetividade de Vendas. Segundo os autores, há dúvidas a respeito da diferença entre os dois, mas esclarecem que a efetividade envolve medidas objetivas e tangíveis, e que não estão totalmente dentro do controle do vendedor, como porcentagem de quota e gerenciamento de políticas, de territórios e de ações competitivas. Já a *Performance* seria uma medida intangível qualitativa, e envolveria a avaliação de comportamentos. Os autores citam Behrman e Perrault (1982) afirmando que a *Performance* seria avaliada em 5 dimensões que seriam os objetivos de vendas, o conhecimento técnico, o provimento de informação, o controle de gastos e a qualidade das apresentações de vendas. Citam também Piercy *et al.* (1999) mostrando que a mensuração da *Performance* poderia ser por meio de conhecimento técnico, adaptação nas vendas, apresentação de vendas e planejamento de vendas.



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

Singh e Koshy (2010) dividiram as pesquisas que estudaram antecedentes à *Performance* de Vendas em alguns grandes grupos, que seriam os relacionados a variáveis cognitivas; os que envolveriam variáveis de personalidade; os relacionados à comunicação, e os baseados na Teoria da Atribuição, além dos ligados a variáveis comportamentais (SINGH; KOSHY, 2010).

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

Sujan, Weitz e Kumar (1994) também afirmam que o vendedor mais efetivo teria um sistema cognitivo mais refinado de categorização das coisas do que um vendedor menos efetivo, e que é necessário que o vendedor reorganize a categorização daquilo que conhece para adaptar diferentes estratégias a diferentes situações de vendas. Segundo Hunter e Goebel (2008), numa situação de sobrecarga de informação, o vendedor se confundiria e cometeria erros, com prejuízos diretos em seu desempenho de vendas. Com o exposto, a primeira proposição consequente à Sobrecarga de Informações em vendedores de lojas físicas de varejo elaborada neste estudo é:

P4 – A Sobrecarga de Informação em Vendedores tem relacionamento negativo com a Performance de Vendas em vendedores de lojas físicas de varejo.

A última relação proposta neste estudo como consequente à Sobrecarga de Informação em Vendedores é a Satisfação no Trabalho, que é definida, segundo Locke (1976), como um estado emocional positivo e prazeroso, como resultado da apreciação de uma ou mais atividades, e que está relacionada à experiência passada ou presente do indivíduo com seu trabalho. Pode ser definida, também, segundo Arnd, Arnold e Landry (2006), como um senso geral de afeto que o empregado tem por sua situação de trabalho.

Já Santana e Cerdeira (2011, p. 590) definem a Satisfação no Trabalho como uma medida de qualidade de vida e do “quanto as pessoas gostam ou desgostam do seu trabalho”. Seria um estado emocional, positivo ou de prazer, resultante de uma auto avaliação do trabalho ou das existências proporcionadas por ele. Formas de satisfação no trabalho seriam a satisfação com o desenvolvimento pessoal no trabalho, com as condições físicas do trabalho, com as recompensas no trabalho, e com as interações humanas, que teria a ver com a relação com colegas e supervisores, e com a autoestima.



A Satisfação no Trabalho teria relação com a satisfação na vida (CAMPBELL; CONVERSE; ROGERS, 1976 *apud* VEIRA; APPIO; SLONGO, 2007). Segundo Veira, Appio e Slongo (2007), antecedentes da satisfação no trabalho seriam:

- O clima organizacional, que estaria relacionado a fatores como motivação, colaboração, calor humano e liderança;
- O ambiente de trabalho, que teria a ver com condições atmosféricas vividas pelo indivíduo enquanto trabalha;
- Os benefícios sociais, que são vantagens concedidas pelas organizações aos funcionários independentemente de salário;
- A remuneração do colaborador.

Outros fatores que aparecem na literatura como antecedentes à Satisfação no Trabalho, de acordo com Santana e Cerdeira (2011), seriam:

- A variedade da tarefa, que teria a ver com a diversificação do trabalho e o uso de vários talentos do profissional;
- A identidade com a tarefa, relacionada a atividades completas realizadas pelos trabalhadores, com início e fim, de acordo com o que foi programado;
- A significância da tarefa, que seria o quanto ela impactaria a vida da pessoa, da empresa e fora dela;
- A autonomia da tarefa, que é ligada à independência, à liberdade e privacidade do colaborador;
- O *feed back*, que seria o grau de informação precisa e clara que o trabalhador recebe pela execução de seu trabalho.

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

A satisfação no trabalho é uma medida afetiva (SANTANA; CERDEIRA, 2011; LOCKE, 1976). O fato da satisfação no trabalho ser uma medida afetiva também é retratado por Arnd, Arnold e Landry (2006). Hunter e Goebel (2008) destacam que a Satisfação no Trabalho teria relação com a dimensão afetiva dos efeitos da Sobrecarga de Informação nos Vendedores. O vendedor no varejo, ao lidar com quantidades de informação que vão além da sua capacidade de processamento, poderia se frustrar e se sentir confuso. Como a Sobrecarga de Informação teria o efeito de diminuir emoções positivas, isso teria impacto direto na satisfação do colaborador com o seu trabalho. A Satisfação no trabalho, poderia, também, ter efeito na *Performance* de vendas, principalmente quando se trata de vendedores, considerando que colaboradores mais satisfeitos conseguem gerar clientes mais satisfeitos, com isso tendo efeito direto nos resultados organizacionais (JEON; CHOI, 2012). Assim, temos então a quinta e sexta proposição deste artigo:



P5 – A Sobrecarga de Informação em Vendedores tem relacionamento negativo com a Satisfação no Trabalho em vendedores de lojas físicas de varejo.

P6 – A Performance de vendas tem relação positiva e significativa com a Satisfação no trabalho.

Considerando todas as proposições apresentadas, temos então o Modelo Teórico proposto. O modelo apresentado nesta pesquisa demonstra, conforme relatado, relações que antecederiam e que serviriam como consequentes à Sobrecarga de Informação nos Vendedores de lojas físicas de varejo, e está exposto na figura 1:

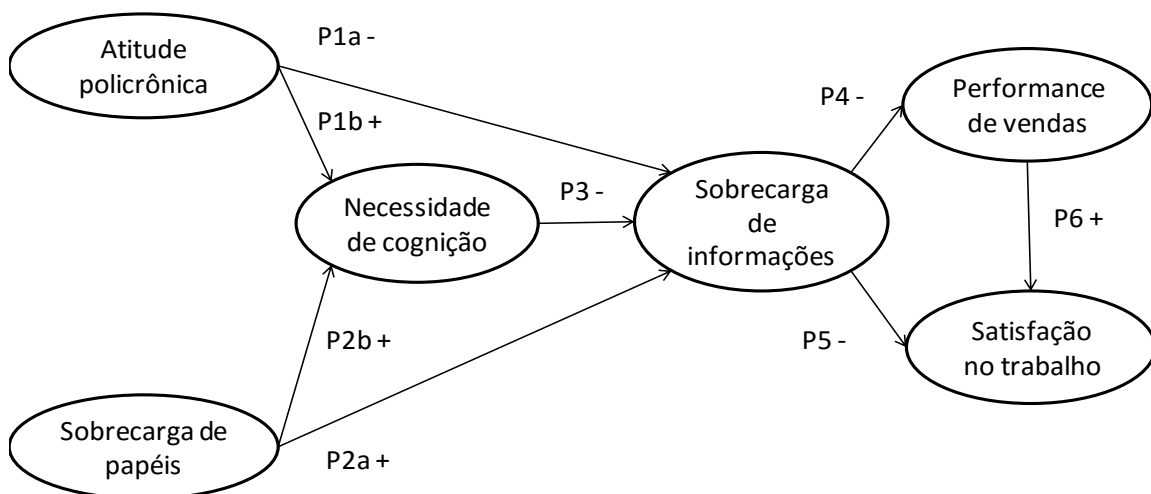


Figura 1 – Modelo teórico proposto a respeito dos efeitos da Sobrecarga de Informação em Vendedores de lojas físicas de varejo.

Fonte: Elaborado pelos autores

6 Considerações finais

Este artigo teve como objetivo analisar o modelo de Hunter e Goebel (2008), analisando cada hipótese, e adaptando o modelo de forma a ser testado com funcionários da linha de frente do varejo. O modelo utilizado neste artigo apresenta inovações, já que propõe ser testado em um ambiente diferente do testado originalmente, com o construto Necessidade de Cognição apresentado com uma relação inversa à testada pelos autores, e com a proposta da *Performance* de Vendas de ser testada como com efeitos na Satisfação no Trabalho.

Uma sugestão de aplicação do modelo poderia ser com o uso da Modelagem de Equações Estruturais, que seria uma técnica mais adequada que a utilizada por Hunter e Goebel (2008) para o teste das relações. A Modelagem de Equações Estruturais permite que todas as relações possam ser testadas de uma só vez, simultaneamente (Hair *et al.* 2010). Isso seria o contrário do que foi feito por Hunter e Goebel (2008), que testaram relação a relação, com o uso de regressões.



Em relação às implicações gerenciais do modelo, é de grande importância para os varejistas entenderem o comportamento e demais situações que afetam seus profissionais no ambiente de trabalho. No exemplo deste estudo, foram apresentadas situações como Sobrecarga de Informações e Sobrecarga de Papéis. Tais situações, conforme mostrado, poderiam ter efeito em outras que teriam influência direta nos resultados organizacionais, que seriam a *Performance* de Vendas (ARNDT; ARNOLD; LANDRY, 2006) e a Satisfação no Trabalho.

No caso da satisfação, os colaboradores, quando mais satisfeitos, podem gerar clientes mais satisfeitos (JEON; CHOI, 2012), e apresentar maior comprometimento afetivo e moral com a Organização (MACIEL; CAMARGO, 2011), além de uma menor intenção de *turnover* (intenção do funcionário de deixar a empresa) (ARNDT; ARNOLD; LANDRY, 2006) e um maior comprometimento afetivo (BOLES; MADUPALLI; RUTHERFORD; WOOD, 2007), com tudo isso gerando efeitos positivos na sustentabilidade empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARNDT, A.; ARNOLD, T.J.; LANDRY, T.D. The effects of polychronic-orientation upon retail employee satisfaction and turnover. **Journal of Retailing**, Greenwich, v. 82, n. 4, p. 319-330, 2006.
- BOLES, J. et al. The relationship of facets of Salespersons' job satisfaction with affective organizational commitment. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Santa Barbara, v. 22, n. 5, p. 311-321, 2007.
- CACIOPPO, John T.; PETTY, Richard E. The Need for Cognition. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 42, n. 1, p. 116-131, Jan 1982.
- CACIOPPO, John T.; PETTY, Richard E.; KAO, Chuan Feng. The efficient assessment of Need for Cognition. **Journal of Personality Assessment**, v. 48, n. 3, p. 306-307, 1984.
- DELPECHITRE, D. Review and assessment of past empathy scales to measure Salespersons's empathy. **Journal Of Management & Marketing Research**, v. 13, p. 1-16, 2013.
- FLYNN, L.; PEARCY, D.. Four subtle sins in scale development: some suggestions for strengthening the current paradigm. **International Journal Of Market Research**, v. 43, p. 409-423. (2001).
- GAUR, Sanjaia S.; YAP, Sheau Fen; HAN, Dong. Relationship selling behavior's impact on sales performance: The moderating role of Salespersons''s Information Overload. **AMA Summer Educators' Conference Proceedings**, v. 24, p. 66-67, January 2013.
- GUO, L.; IRENE C.L. NG. The antecedents of salespeople's relational behaviors. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Santa Barbara, v. 27, n. 5, p. 412-419, 2012.
- HAIR, Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAN, Ronald L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- HALL, Edward T. **The Dance of Life: The Other Dimensions of Time**. New York, NY: Anchor/Doubleday, 1983.
- HUNT, James M.; STEVENS, Karen M.; CHATTERJEE, Anindya; KERNAN, Jerome B. Socially Desirable in the Measurement of Need for Cognition. **Advances in Consumer Research**, v. 21, p. 543-546, 1994.



- HUNTER, Gary L. Information Overload: Guidance for Identifying When Information Becomes Detrimental to Sales Force Performance. **Journal of Personal Selling & Sales**, v. XXIV, n. 2, p. 91-100, 2004.
- HUNTER, Gary L.; GOEBEL, Daniel J. Salespersons's' Information Overload: Scale Development, Validation, and its Relationship to Salespersons' job satisfaction and performance. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. XXVIII, n. I, p. 21-35, winter 2008.
- JACOBY, J.; SPELLER, D.E.; ET, A. BRAND CHOICE BEHAVIOR AS A FUNCTION OF INFORMATION LOAD - REPLICATION AND EXTENSION. **Journal of Consumer Research**, Gainesville, v. 1, n. 1, p. 33, JUNE 1974.
- JEON, H.; CHOI, B. The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. **The Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v. 26, n. 5, p. 332-341, 2012
- KAUFMAN, C.F.; LANE, P.M.; LINDQUIST, J.D. Exploring More Than 24 Hours a Day: A Preliminary Investigation of Polychronic Time Use. **Journal of Consumer Research**, Gainesville, v. 18, n. 3, p. 392, 12 1991.
- KIM, JAE-EUN; KIM, JIEUN. Human factors in retail environments: a review. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 40, p. 818-841, 2012.
- LEE, R.L.M. Malaysian Queue Culture: An Ethnography of Urban Public Behavior. **Southeast Asian Journal of Social Science**, v. 12, n. 2, p. 36-50, 1984.
- LINDQUIST, J.D.; KAUFMAN-SCARBOROUGH, C. The Polychronic--Monochronic Tendency Model. PMTS scale development and validation. **Time & Society**, v. 16, n. 2-3, p. 253-285, 09 2007.
- LU, L.; LEE, Y. The effect of supervision style and decision-making on role stress and satisfaction of senior foreign managers in international joint ventures in China. **International Journal of Commerce and Management**, v. 17, n. 4, p. 284-294, 2007.
- MACIEL, C.D.O.; CAMARGO, C. Comprometimento, Satisfação e Cooperação no Trabalho: Evidências da Primazia dos Aspectos Morais e das Normas de Reciprocidade Sobre o Comportamento/Commitment, Satisfaction and Cooperation at Work: Evidences of the Primacy of the Moral Aspects and Reciprocity Norms over Behavior. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, p. 433-453, May 2011.
- MATTILA, A.S.; WIRTZ, J. The role of store environmental stimulation and social factors on impulse purchasing. **The Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v. 22, n. 7, p. 562-567, 2008.
- MILLER, George. The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information. **Psychological Review**, v. 63 (March), p. 81-97, 1956.
- NASRI, W.; CHARFEDDINE, L. Motivating Salespeople to Contribute to Marketing Intelligence Activities: An Expectancy Theory Approach. **International Journal of Marketing Studies**, Toronto, v. 4, n. 1, p. 168-175, 02 2012.
- NONIS, Sarath A.; ERDEM, S. Altan. A Refinement of Indsales to Measure Job Satisfaction Of Sales Personnel in General Marketing Settings. **Journal Of Marketing Management**, v. 7, p. 34-46, 1997.
- PATRA, A.; SUAR, D. Polychronic Attitude and Household Activities in Single- and Dual-Career Families. **The Indian Journal of Social Work**, v. 69, n. 1, p. 55-63, 01 2008.
- PERSING, D.L. Managing in polychronic times: Exploring individual creativity and performance in intellectually intensive venues. **Journal of Managerial Psychology**, v. 14, n. 5, p. 358-373, 1999.



- REILLY, M.D. Working Wives and Convenience Consumption. **Journal of Consumer Research**, Gainesville, v. 8, n. 4, p. 407, 03 1982.
- SLOCOMBE, T.E.; BLUEDORN, A.C. Organizational behavior implications of the congruence between preferred polychronicity and experienced work-unit polychronicity. **Journal of Organizational Behavior**, Chichester, v. 20, n. 1, p. 75, 01 1999.
- SANTANA, Silvina; CERDEIRA, José. Satisfação no trabalho dos profissionais do ACeS Baixo Vouga II. **Acta Medica Portuguesa**, v. 24, p. 589-600, 2011.
- SINGH, J. Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 64, n. 2, p. 15-34, 04 2000.
- SINGH, R.; KOSHY, A. Determinants of B2B Salespersons's' performance and effectiveness: a review and synthesis of literature. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Santa Barbara, v. 25, n. 7, p. 535-546, 2010.
- SPIRO, ROSANN L.; WEITZ. BARTON A. Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. **Journal of Marketing Research**, v. XXVII, p. 61-69, 1990.
- SUJAN, H.; WEITZ, B.A.; KUMAR, N. Learning, orientation, working smart, and effective selling. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, n. 3, p. 39, 07 1994.
- TURLEY, L.W.; MILLIMAN Ronald E. Atmospheric effects on shopping behavior: a review of the experimental evidence. **Journal of Business Research**, v. 49, p. 193-211, 2000.
- USSAHAWANITCHAKIT, P. Building job satisfaction of certified public accounts (CPAs) in Thailand: Effects of role stress through role conflict, role ambiguity and role overload. **Journal Of The Academy Of Business & Economics**, v. 8, p.12-22. March 20, 2008
- VALTER, A.V.; JUCÉLIA APPIO; SLOGO, L.A. Uma análise dos antecedentes da satisfação no trabalho em uma empresa madeireira. **REGE.Revista de Gestão**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 1-18, Jul 2007.
- WETZELS, M.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; OPPEN, C.V. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. **MIS Quarterly**, v. 33, n. 1, p.1 77-195, 2009.
- ZALLOCCO, R.; ELLEN, B.P.; MALLIN, M.L. A re-examination of B2B sales performance. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Santa Barbara, v. 24, n. 8, p. 598-610, 2009.
- ZEMANEK, JAMES E., JR; PRIDE, W.M. Distinguishing between manufacturer power and manufacturer salesperson power. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Santa Barbara, v. 11, n. 2, p. 20-34, 1996.