



Dissertação
Mestrado em Marketing Relacional

Impacto da Inteligência Emocional no Empenhamento Afetivo e Orientação para o Cliente

Maria Jorge Montez Gomes Pinto

Leiria, Setembro de 2017



Dissertação
Mestrado em Marketing Relacional

Impacto da Inteligência Emocional no Empenhamento Afetivo e Orientação para o Cliente

Maria Jorge Montez Gomes Pinto

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro Marcelino, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria

Leiria, Setembro de 2017

Dedicatória

Ao meu filho Diogo
Aos meus pais Isabel e Leonel

Agradecimentos

O meu agradecimento à Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro Marcelino, por ter aceite orientar a minha dissertação, pelo apoio dado, ensinamentos, rigor, disponibilidade e encorajamento.

À Doutora Alcina Gaspar, pelos ensinamentos transmitidos.

À minha mãe, por ter sempre acreditado no meu trabalho, do primeiro ao último dia, e pelo seu entusiasmo.

Ao meu pai, por ser uma inspiração para mim e pelo orgulho que teria se ainda pudesse presenciar esta fase tão importante da minha vida.

Ao meu filho Diogo, por ser o meu orgulho e por me dar força para continuar.

À minha irmã Magda e à minha amiga Ana Virgolino, pelo apoio dado, por puro altruísmo.

Ao Cris, por todo o apoio dado ao longo deste processo.

A todos os que se disponibilizaram a responder ao questionário, pelo interesse demonstrado e a todos os que se prontificaram a partilhá-lo com os amigos, dando uma preciosa ajuda.

Resumo

No último século os mercados sofreram constantes evoluções e as empresas foram obrigadas a acompanharem essas evoluções, para serem mais competitivas e conseguirem responder às necessidades e desejos dos clientes. As empresas perceberam que a lealdade dos clientes é um bem precioso e que para conseguirem a sua lealdade necessitam de ter colaboradores emocionalmente aptos. Torna-se assim importante o estudo de algumas das emoções e do nível de inteligência emocional. Dada a importância dos clientes para as empresas e por sua vez dos colaboradores que fazem parte dessa empresa, é pertinente estudar-se o impacto da inteligência emocional no empenhamento afetivo dos colaboradores e na sua orientação para o cliente. Neste sentido, o estudo efetuado pretende verificar de que forma a inteligência emocional se relaciona com o empenhamento afetivo dos colaboradores, como é que a inteligência emocional se relaciona com a orientação para o cliente e como é que o empenhamento afetivo se relaciona com a orientação para o cliente.

Deste modo, efetuou-se um estudo através da aplicação de um questionário a um total de 412 indivíduos, que já tivessem trabalhado pelo menos durante 6 meses numa empresa, a fim de analisar qual a influência que a perceção, o uso e a regulação das emoções, por parte dos trabalhadores, tem sobre o empenhamento afetivo e a orientação para o cliente.

No final do estudo, verificou-se que o grau de inteligência emocional se relaciona positivamente com o empenhamento afetivo dos colaboradores e com a orientação para o cliente, e ainda que o nível de empenhamento afetivo se relaciona positivamente com a orientação para o cliente.

Palavras-Chave: Inteligência Emocional; Empenhamento Afetivo; Orientação Para o Cliente; Emoções; Colaboradores.

Abstract

In the last century the markets have undergone constant evolutions and the companies were forced to follow these evolutions, to be more competitive and to answer the needs and desires of the clients. Companies have realized that customer loyalty is a precious asset and that in order to achieve their loyalty they need to have emotionally apt employees. That is why it is important to study some of the emotions and the level of emotional intelligence. Due to the importance of the clients to the companies and, by the other hand, the employees who are part of this company, it is pertinent to study the impact of emotional intelligence on the affective commitment of employees and their customer orientation. In this sense, the study aims to verify how emotional intelligence relates to the affective commitment of employees, how emotional intelligence relates to customer orientation, and how affective commitment relates to customer orientation.

Being so, a study was carried out by applying a questionnaire to a total of 412 individuals, who had already worked for at least 6 months in a company, in order to analyse the influence that the perception, use and regulation of emotions, by the employees, has on the affective commitment and the customer orientation.

At the end of the study, it was verified that the level of emotional intelligence is positively related to the affective commitment of the employees and the customer orientation, and even though the level of affective commitment is positively related to the customer orientation.

Keywords: Emotional Intelligence; Affective Commitment; Customer Orientation; Emotions; Employees.

Índice Geral

Dedicatória.....	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract.....	iv
Índice Geral	v
Índice de Tabelas.....	vii
Índice de Figuras	viii
Lista de Siglas	ix
Introdução.....	1
1 Revisão da Literatura.....	3
1.1 Emoções e Razão	3
1.2 Inteligência Emocional	4
1.3 Empenhamento Afetivo	7
1.3.1 Relação entre Inteligência Emocional e Empenhamento Afetivo	10
1.4 Orientação Para o Cliente.....	10
1.4.1 Relação entre Inteligência Emocional e Orientação para o Cliente	14
1.4.2 Relação entre Empenhamento Afetivo e Orientação para o Cliente	15
1.5 Síntese	15
2 Metodologia	19
2.1 Objetivo e Modelo de Investigação	19
2.2 População Alvo e Método de Recolha de Dados	19
2.3 Estrutura do Questionário	20
2.4 Operacionalização das Variáveis	21
2.4.1 Inteligência Emocional.....	21
2.4.2 Empenhamento Afetivo	22
2.4.3 Orientação para o Cliente.....	22
2.5 Caracterização da Amostra.....	23
2.6 Aperfeiçoamento das Escalas	27
2.6.1 Estudo preliminar com base na correlação de cada item com a totalidade da escala.....	28
2.6.2 Estudo da Dimensionalidade das Variáveis e da Consistência interna das Escalas	28
3 Análise e Discussão dos Resultados.....	35
3.1 Análise Univariada e Correlação de Pearson	35

3.2	Modelo de Regressão Linear Simples	37
3.2.1	Homocedasticidade	38
3.2.2	Normalidade.....	39
3.2.3	Avaliação Global do Modelo de Regressão Linear Simples.....	40
3.2.4	Análise da Veracidade das Hipóteses	41
3.3	Discussão dos Resultados	42
3.3.1	A Inteligência Emocional enquanto Determinante do Empenhamento Afetivo	44
3.3.2	A Inteligência Emocional enquanto Determinante da Orientação para o Cliente	45
3.3.3	O Empenhamento Afetivo enquanto Determinante da Orientação para o Cliente	45
4	Conclusões e Recomendações	47
4.1	Conclusões	47
4.2	Contributos da Investigação	48
4.3	Limitações do Estudo	48
4.4	Sugestões Para Futuras Investigações	49
4.5	Recomendações às Empresas.....	50
	Bibliografia	53
	Apêndice – Questionário.....	59

Índice de Tabelas

Tabela 2. 1 - Matriz de Componente Rotativa da Inteligência Emocional.....	29
Tabela 2. 2 – Qualidade da Análise Fatorial, segundo a estatística de KMO	29
Tabela 2. 3 – Valores da Medida de KMO e do Teste de Esfericidade de <i>Bartlett</i>	30
Tabela 2. 4 – Variância Total Explicada	31
Tabela 2. 5 – Resultados da Análise Fatorial das escalas e Alfas de <i>Cronbach</i> finais.....	33
Tabela 3. 1 – Média e Desvio Padrão das Variáveis e Dimensões.....	36
Tabela 3. 2 – Classificação da Correlação de Pearson	36
Tabela 3. 3 – Média, Desvio Padrão e Coeficientes de Correlação de <i>Pearson</i>	37
Tabela 3. 4 – Resultados da Regressão Linear das variáveis dependentes Empenhamento Afetivo e Orientação para o Cliente	41
Tabela 3. 5 – Resultados da Regressão Linear das variáveis dependentes Empenhamento Afetivo e Orientação para o Cliente	42

Índice de Figuras

Figura 2. 1 – Modelo de Investigação	19
Figura 2. 2 – Género dos respondentes.....	23
Figura 2. 3 - Idade dos respondentes	24
Figura 2. 4 - Estado civil dos respondentes	24
Figura 2. 5 – Habilitações literárias dos respondentes	25
Figura 2. 6 – Empresa onde trabalham os respondentes.....	25
Figura 2. 7 – Dimensão da empresa onde trabalham os respondentes	26
Figura 2. 8 – Tempo de trabalho dos respondentes, na empresa	26
Figura 2. 9 – Área laboral dos respondentes	27
Figura 3. 1 - Gráfico de dispersão das variáveis dependentes Empenhamento Afetivo e Orientação para o Cliente	38
Figura 3. 2 - Gráfico QQ Normal das variáveis dependentes Empenhamento Afetivo e Orientação para o Cliente	39
Figura 3. 3 - Gráfico QQ Normal sem Tendência das variáveis dependentes Empenhamento Afetivo e Orientação para o Cliente	39
Figura 3. 4 - Histograma dos resíduos das variáveis dependentes Empenhamento Afetivo e Orientação para o Cliente	40
Figura 3. 5 - Gráfico P-P Normal de regressão de resíduos padronizados das variáveis dependentes Empenhamento Afetivo e Orientação para o Cliente	40

Lista de Siglas

AAE – Auto-Avaliação da Emoção

AEO – Avaliação das Emoções dos Outros

UAD – Uso da Emoção

RDE – Regulação das Emoções

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

ACP – Análise de Componentes Principais

OC – Orientação para o Cliente

EA – Empenhamento Afetivo

IE – Inteligência Emocional

Introdução

“A inteligência emocional permite tomarmos consciência das nossas próprias emoções, compreender os sentimentos dos outros, tolerar as pressões e frustrações que são suportadas no trabalho; assim como, acentuar a capacidade de trabalhar em equipa e adotar uma atitude empática e social, que irá fornecer mais oportunidades para o desenvolvimento social.”

Daniel Goleman

No início do séc. XX as empresas não se preocupavam em serem competitivas; produziam em massa, pois tudo o que era produzido estava vendido sem qualquer dificuldade. Não tinham que se preocupar com os desejos dos clientes. Ao longo dos anos, os mercados sofreram constantes evoluções e as empresas tiveram que acompanhar essa evolução, tendo necessidade de serem mais competitivas, de responder às necessidades e desejos dos clientes, sentiram a real necessidade de mudar a sua organização interna.

A aquisição de capital social, de produtos, de colaboradores, de recursos tecnológicos, criação de uma marca, etc., deixou de ser o mais difícil de adquirir, passando a ser a lealdade dos clientes. Presentemente a lealdade dos clientes é um bem precioso das empresas, pois estes sabem que têm um grande poder. As relações com os clientes determinam o valor de cada empresa (Marques, 2014). Para as empresas conseguirem a lealdade dos clientes será necessário que os colaboradores dessas empresas estejam orientados para os clientes. Hennig-Thurau (2004) revela que a orientação para o cliente é frequentemente considerada como determinante para o sucesso das empresas, sendo uma alavanca importante para as mesmas. A orientação para o cliente por parte dos colaboradores é conseguida em empresas virtuosas. Um estudo de Rego, Ribeiro, Cunha, & Jesuino (2011) mostra que os colaboradores que trabalham em empresas virtuosas experimentam sensações de maior felicidade, maior empenhamento afetivo e sentimentos de gratidão. Estas empresas, promovem a capacidade dos colaboradores absorverem ameaças e traumas, recuperarem de adversidades, serem otimistas, manterem a esperança, serem resilientes, enquanto enfrentam situações negativas,

sendo capazes de evitar ou reduzir as emoções negativas e preservar as situações positivas. Segundo (Goleman, 2012a), as pessoas emocionalmente aptas têm vantagens em todos os domínios da vida, são pessoas que demonstram serem mais satisfeitas, eficazes e até mais produtivas. Aqueles que não conseguem ser emocionalmente aptos são pessoas em que a capacidade de produzir trabalho continuado e pensamentos claros é minimizado.

Verifica-se que a relação entre inteligência emocional, empenhamento afetivo, influenciando os colaboradores das empresas, na sua orientação para o cliente, foi até agora muito pouco desenvolvida cientificamente, e apenas foram desenvolvidos estudos científicos destas variáveis, isoladamente. Daí a pertinência em se estudar a relação entre elas.

A presente investigação insere-se no Mestrado em Marketing Relacional pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do IPL - Instituto Politécnico de Leiria. Com este estudo pretende-se analisar o impacto da inteligência emocional no empenhamento afetivo dos colaboradores e na orientação para o cliente. Embora todas estas variáveis já tenham sido abordadas em investigações anteriores, pretende-se aqui estudá-las inseridas num único modelo de análise. Esta dissertação é composta pela introdução, três capítulos e as conclusões.

Inicialmente, na introdução é apresentada a investigação, bem como o tema da dissertação e a sua contextualização, e ainda a organização da dissertação.

Seguidamente, o primeiro capítulo tem como principal objetivo fazer uma Revisão da Literatura, fazendo o enquadramento teórico dos temas, através do levantamento de documentação científica e fidedigna. É aqui que se constroem as bases conceptuais e as respetivas relações, que vão sustentar o trabalho posterior sobre inteligência emocional, empenhamento afetivo e orientação para o cliente. Depois de se relacionar cada variável entre si, são explanadas as hipóteses de investigação.

No segundo capítulo, é apresentada a Metodologia, onde é indicado o objetivo do trabalho, a questão e o modelo de investigação. É ainda apresentado o processo de recolha de dados, o questionário aplicado, as medidas utilizadas, é efetuada a caracterização da amostra, a construção da base de dados e o aperfeiçoamento das escalas.

Posteriormente, o terceiro capítulo é dedicado à Análise e Discussão dos Resultados. Neste capítulo são apresentados os resultados do estudo, são feitas a análise univariada dos dados e o modelo de regressão linear, que comparam e confrontam os dados para confirmar ou rejeitar as hipóteses de investigação e são discutidos os resultados obtidos após as análises.

Por fim, no quarto capítulo, temos a Conclusão, onde é efetuada uma síntese dos resultados, referem-se as contribuições da investigação, são expostas as limitações do estudo, são sugeridas futuras investigações, e por fim, são efetuadas recomendações às empresas.

1 Revisão da Literatura

Na revisão da literatura são apresentados e caracterizados, de uma forma abrangente a inteligência emocional, o empenhamento afetivo e a orientação para o cliente.

Será efetuada ainda uma abordagem acerca das emoções e da razão por se achar pertinente no enquadramento e relacionamento com as restantes variáveis.

1.1 Emoções e Razão

Desde a Grécia Antiga que as emoções são alvo de estudo e especulação. Enquanto os estóicos consideravam que a emoção era um entrave ao raciocínio e à virtude, Aristóteles considerava que a emoção era essencial à virtude, ao bom comportamento e boas atitudes.

No século XIX, Charles Darwin referiu que as espécies que conseguem expressar emoções têm mais hipóteses de sobreviver e de se reproduzir. Mas foi nas duas últimas décadas que a compreensão da emoção evoluiu imenso, devido ao avanço tecnológico que permitiu estudar o cérebro com maior profundidade e detalhe. Destacam-se os trabalhos de António Damásio e Joseph LeDoux que realçam o papel das emoções nas tomadas de decisão e no comportamento (Rodrigues, Oliveira, & Diogo, 2015).

Segundo Greenberg (2000), as emoções desenvolvem a inteligência, transmitem informações relacionadas com o bem-estar e guiam o raciocínio. Combinando as emoções e a razão, as emoções contribuem para que as pessoas sejam mais eficazes, consigam adaptar-se mais rapidamente e consigam resolver os seus problemas.

Verifica-se, pelo descrito anteriormente, que, por um lado existem os seguidores que defendem que as emoções são algo negativo, que são um entrave ao pensamento racional (Fineman, 1993), e por outro lado, existem os que defendem que as emoções são algo positivo, que são essenciais ao pensamento racional (Damasio, 2001). Foi a partir da constatação destas divergências que fez sentido estudar com maior profundidade o conceito de inteligência emocional.

Os indivíduos com um bom nível de Inteligência emocional usam a razão para compreender as emoções, tanto as suas como as dos outros, e para lidar com elas. Esses indivíduos recorrem às emoções para interpretar o que os rodeia e para tomarem decisões mais racionais. Seguindo este raciocínio, podemos verificar que a emoção torna o pensamento mais inteligente, e a

inteligência permite pensar e usar de modo mais apurado as emoções (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2006).

Law et al. (2004) destacaram que as pessoas com um nível alto de inteligência emocional podem entender as suas próprias emoções e regulá-las para uma ação focada (Ismail, 2015). Assim sendo, a inteligência emocional representa a capacidade para agregar emoções e razão, ou seja, usar as emoções para facilitar a razão, e raciocinar de forma inteligente acerca das emoções. A inteligência emocional refere-se ao conjunto de capacidades que fazem com que o indivíduo atue de uma forma mais adulta e auto-controlada, não incorrendo tão facilmente em comportamentos agressivos e emocionalmente imaturos (Cunha et al., 2006).

1.2 Inteligência Emocional

O constructo de inteligência emocional foi, pela primeira vez, formulado em 1920 por Thorndike, utilizando o termo inteligência social, mas referindo-se à inteligência emocional (Ismail, 2015). Em 1990, os psicólogos Peter Salovey & Jonh Mayer batizaram a inteligência interpessoal e intrapessoal com o termo inteligência emocional (Martin & Boeck, 2002), e definiram-na como sendo a capacidade de compreender emoções e sentimentos, tanto no próprio indivíduo como nos outros, e ainda em saber usar esse conhecimento das emoções e sentimentos, como forma de dirigir as ações. Estes autores propuseram que a inteligência emocional é um tipo de inteligência recentemente classificada e que afeta o desempenho no trabalho (Salovey & Mayer, 1990) e entendem que a inteligência emocional consiste em três aptidões: avaliação e expressão das próprias emoções e as dos outros; regulação das próprias emoções e as dos outros; utilização das emoções para envolver informação emocional (AlDosiry, AlKhadher, AlAqraa, & Anderson, 2016).

Os autores Mayer, DiPaolo, & Salovey (1990) definem inteligência emocional como sendo um tipo de processamento de informação emocional que inclui a avaliação exata das emoções em si mesmo e nos outros, a expressão apropriada das emoções e a regulação adaptativa das emoções, de modo a melhorar a vida. De acordo com a perspectiva da inteligência emocional, aquele que possui essas habilidades é considerado um indivíduo bem-ajustado, emocionalmente qualificado. A inteligência emocional inclui a avaliação exata das emoções do próprio indivíduo e dos outros e, a expressão e a regulação dessas emoções, de forma a melhorar a vida. Os indivíduos que possuem essas capacidades são considerados indivíduos bem ajustados emocionalmente (Mayer et al., 1990).

Em 1995, o psicólogo Daniel Goleman, ao publicar o livro *Inteligência Emocional*, despertou a atenção mundial para este tema, vindo este a tornar-se um *best seller* (Suifan, Abdallah, & Sweis, 2015), definindo inteligência emocional como o conhecimento e o controlo dos sentimentos do próprio e ainda em saber reconhecer e lidar de uma forma eficaz com os sentimentos dos outros. O autor refere ainda que as pessoas emocionalmente aptas têm vantagens em todos os domínios da vida, são pessoas que demonstram serem mais satisfeitas, eficazes e até mais produtivas. Aqueles que não conseguem ser emocionalmente aptos, são pessoas em que a capacidade de produzir trabalho continuado e pensamentos claros é minimizado (Goleman, 2012a)

Posteriormente, o autor Hendrie Weisinger (2000) define, no seu livro “*Emotional Intelligence At Work*”, inteligência emocional como sendo o uso inteligente das emoções, ou seja, o indivíduo consegue fazer, de uma forma intencional, com que as emoções trabalhem a seu favor, conseguindo ter um determinado comportamento e raciocínio, para obter melhores resultados. Compreendendo as suas emoções, o indivíduo consegue lidar com determinadas situações de uma forma mais produtiva (Weisinger, 2000).

Bastos (2005) refere que a inteligência emocional surge da necessidade de compreender novos talentos humanos. Com o objetivo de nos tornarmos emocionalmente inteligentes, é importante estimularmos este tipo de inteligência.

Pesquisas recentes efetuadas por Cooper & Sawaf (1997); Mayer & Salovey (1995, 1997); Salovey & Mayer (1990) e Weisinger (1998) indicam que a inteligência interpessoal e intrapessoal são duas componentes-chave da inteligência emocional e podem ter um peso maior para a obtenção de sucesso na vida do que o QI. Ao contrário do QI, que é considerado relativamente estável e imutável, as habilidades da inteligência emocional podem ser melhoradas através da aprendizagem e da prática, refere Goleman (1998). Estes estudos e outros têm encorajado os investigadores a aprofundarem a relação entre a inteligência emocional e o sucesso no trabalho, definida como o grau de ajuda que os colaboradores dão às empresas para que estas consigam alcançar os seus objetivos (AlDosiry et al., 2016).

Uma ampla pesquisa bibliográfica de Mayer, Salovey, Caruso & Stiarenios (2001) reconhece que a inteligência emocional tem "mais integridade preditiva" do que a inteligência cognitiva, quando se trata de desempenho. A inteligência emocional é essencial para o desempenho do trabalho e é indiscutivelmente uma vantagem competitiva notável. A inteligência emocional é considerada a dimensão mais recente e, enquanto as dimensões inteligência cognitiva e personalidade são fixadas em idades muito jovens, a inteligência emocional pode ser ensinada,

melhorada e desenvolvida ao longo da vida das pessoas. Ao contrário da inteligência cognitiva e da personalidade, que são fixadas a partir de uma idade muito jovem e que não mudam facilmente com a idade ou com a experiência, a inteligência emocional pode ser ensinada, melhorada e desenvolvida ao longo da vida de uma pessoa, tornando-se mais madura com a idade, a experiência e a vontade de mudar. A inteligência emocional é a compreensão de si mesmo e dos outros. É uma ferramenta dinâmica que muda com o tempo, a perspectiva ou o ambiente. Exercitar a inteligência emocional é a gestão eficaz do Eu. Praticar inteligência emocional é fazer um esforço de consciência e controle de si mesmo e como o indivíduo se relaciona com os outros. Qualquer pessoa tem a potencialidade de manifestar a sua capacidade de inteligência emocional (Colfax, Rivera, & Perez, 2010).

Existem autores que mencionam que a inteligência emocional refere-se ao próprio sentimento, em ser capaz de lidar com esses sentimentos e ser capaz de nos motivar a fazer trabalhos, ser criativo e executar tarefas ao nosso melhor nível, ser sensível e capaz de lidar com relacionamentos de forma eficaz (Mohamad & Jais, 2016).

Pode dizer-se que a inteligência emocional desempenha um papel fundamental na gestão das emoções, existindo vários autores, como por exemplo, Harvey & Dasborough (2006), Santos, Mustafa & Terk (2015), Totterdell & Holman (2003), que afirmam que as pessoas com um alto grau de inteligência emocional conseguem gerir melhor as suas emoções, sendo por isso mais propensas a demonstrar comportamentos positivos e menos comportamentos desviantes (Hwa & Amin, 2016).

Greenidge, Devonish, & Alleyne (2014) referem que várias pesquisas efetuadas sugerem que a inteligência emocional é importante nos ambientes de trabalho. É referido pelos mesmos autores, que os colaboradores emocionalmente inteligentes sentem-se mais satisfeitos com o trabalho que desempenham e conseguem atingir um melhor desempenho. No entanto, estes referem que a literatura existente acerca do efeito da inteligência emocional sobre os resultados relacionados com o trabalho é ainda limitada.

Verificamos através dos diversos autores, que o conceito de inteligência emocional evoluiu ao longo do último século e tem sido relacionado com vários aspetos da condição humana, como são as emoções, a inteligência, o raciocínio, o comportamento, e mesmo o trabalho. Para um melhor entendimento do conceito de inteligência emocional, um estudo dos autores Mohamad & Jais (2016) apresenta quatro dimensões:

1. Auto-Regulação - A auto-regulação emocional é a capacidade de manter a calma perante situações de provocação ou conflito, mantendo o estado defensivo a um nível baixo e conseguindo renovar a racionalidade. Indivíduos que possuem uma boa auto-

regulação são indivíduos que têm um maior poder sobre os seus pensamentos, emoções e performances.

2. **Auto-Consciência** - A auto-consciência emocional é a capacidade de reconhecer os sentimentos, diferenciar os sentimentos e emoções que se têm, saber o que se está a sentir, saber o porquê desses sentimentos, saber o que causou os sentimentos e os efeitos que as emoções têm no próprio. Um indivíduo emocionalmente inteligente é auto-consciente dos seus sentimentos e emoções.
3. **Auto-motivação** - A auto-motivação emocional é a capacidade de definir objetivos e permanecer focado e positivo em atingir esses objetivos, apesar dos contratempos que possam existir pelo caminho. Os indivíduos auto-motivados assumem a responsabilidade dos seus sucessos e dos seus fracassos.
4. **Habilidade Social (Gestão de Relacionamento)** - A habilidade social refere-se ao talento que um indivíduo tem na relação de gestão com outros indivíduos. Refere-se por exemplo ao respeito para com os outros, à tolerância, à empatia, à comunicação, à persuasão, à capacidade de construir e liderar equipas, etc. A habilidade social pode gerar confiança e aceitação social, pode ajudar um gestor a obter apoio da sua equipa e a atingir os objetivos propostos.

1.3 Empenhamento Afetivo

Antes de abordarmos o tema do empenhamento afetivo, iremos primeiro fazer uma introdução ao empenhamento organizacional. Hart & Willower (2001) definiram o empenhamento organizacional como a identificação e o envolvimento de um indivíduo com uma determinada organização. Segundo eles, o empenhamento organizacional é caracterizado pela forte identificação com os objetivos e valores da empresa, pela vontade em se esforçar em nome da empresa e pelo forte desejo em se manter nessa empresa (Suifan et al., 2015). Meyer & Allen (1991) propõem o “Modelo das Três Componentes do Empenhamento Organizacional” segundo o qual o empenhamento assume simultaneamente uma componente afetiva, normativa e instrumental (Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008). O empenhamento afetivo reflete o empenhamento baseado em laços emocionais que o colaborador desenvolve com a organização, principalmente através de experiências de trabalho positivas (Jaros, 2007). O empenho normativo refere-se aos sentimentos que um colaborador tem em permanecer numa organização, reflete a sua lealdade para com essa organização, a sua vontade em continuar a

trabalhar nela (Suifan et al., 2015). O empenhamento instrumental reflete o vínculo calculista com a organização, reflete o empenhamento com base nos custos percebidos, tanto económicos como sociais, em deixar a organização. Esse modelo de empenhamento tem sido utilizado pelos pesquisadores para prever resultados importantes relativamente aos colaboradores, incluindo os comportamentos de rotatividade e cidadania, desempenho no trabalho, absentismo e pontualidade (Jaros, 2007).

Um importante precedente de empenhamento afetivo a uma empresa deve ser o suporte organizacional percebido pelos seus funcionários. O suporte organizacional percebido reflete as crenças globais que os funcionários desenvolvem em relação à valorização que a empresa dá à sua contribuição e em como aquela se preocupa com eles. Os funcionários que se sentem mais apoiados pela empresa onde trabalham sentem um empenhamento afetivo organizacional mais forte (Vandenberghe, Bentein, & Stinglhamber, 2004). Considera-se que os colaboradores que demonstram ter uma ligação emocional forte em relação à empresa onde trabalham, são mais dedicados e leais. Aqueles que têm um grande empenhamento afetivo são vistos como tendo um sentimento de pertença e identificação, aumentando o seu envolvimento nas atividades da empresa, a sua disposição para atingir os objetivos da empresa e o seu desejo em permanecer nessa empresa (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001). O empenhamento afetivo é uma medida importante dado que Meyer, Allen, Pitt, entre outros autores, encontraram uma relação inversa entre o empenhamento afetivo dos funcionários e suas intenções em sair da empresa (Brunetto, Teo, Shacklock, & Farr-Wharton, 2012).

Os colaboradores que têm um empenhamento afetivo elevado realizam o seu trabalho com entusiasmo e empenham-se em contribuir para o sucesso da empresa, não perspetivando a sua saída da empresa. Se os colaboradores têm um grande empenhamento instrumental, isso implica que esses colaboradores vão-se esforçar no seu trabalho, tendo em vista unicamente a realização dos seus objetivos pessoais, permanecendo na empresa enquanto não tiverem outras alternativas (Xiong, Lin, Li, & Wang, 2016). Nas organizações virtuosas¹, os colaboradores desenvolvem um maior empenhamento afetivo e conseguem obter melhores desempenhos, porque têm sentimentos de gratidão e psicologicamente são mais seguros (Ribeiro, Rego, & Cunha, 2013).

¹ Os primeiros estudos sobre a virtuosidade das empresas consideram existir cinco dimensões: a compaixão, a integridade, o perdão, a confiança e o otimismo. Estas cinco dimensões influenciam-se mutuamente. Por exemplo, um colaborador que sinta que trabalha numa empresa onde há confiança e integridade é um colaborador mais otimista. É natural que as pessoas confiem mais umas nas outras se sentirem que o ambiente onde trabalham é íntegro e honesto. As empresas virtuosas obtêm um desempenho mais elevado devido às emoções positivas dos colaboradores, estes, por sua vez, têm mais orgulho na organização (Ribeiro et al., 2013).

Relativamente ao empenhamento normativo, os colaboradores sentem que têm uma responsabilidade moral para com a empresa, o que os leva a realizarem o seu trabalho de forma competente, mas sem entusiasmo e empenhamento, permanecendo na empresa apenas enquanto o sentimento de obrigação moral for suficientemente forte (Nascimento et al., 2008). O presente estudo debruça-se essencialmente na componente do empenhamento afetivo, pois, de entre as três componentes referidas anteriormente, esta é a componente em que o colaborador desenvolve laços emocionais com a empresa, através de experiências de trabalho positivas. O empenhamento afetivo refere-se ao apego emocional que os trabalhadores sentem em relação a uma empresa e reflete-se na identificação e no envolvimento para com essa empresa, bem como na felicidade em fazer parte dela (Xiong et al., 2016).

Nas últimas décadas, a relação do indivíduo com o trabalho mudou consideravelmente. Os indivíduos têm cada vez mais dificuldades em encontrar emprego, e que esse dure ao longo da vida, sendo obrigados a mudar de emprego com maior frequência. Essa tendência global apresenta importantes desafios para a pesquisa sobre percepções e comportamentos no local de trabalho, incluindo o campo do empenhamento organizacional. As pesquisas sobre empenhamento, particularmente na área do empenhamento afetivo, contribuíram sobremaneira para o conhecimento sobre os comportamentos, como o desempenho no trabalho, o absentismo ou o volume de negócios (Breitsohl & Ruhle, 2013).

Num ambiente de emoções positivas, os funcionários são estimulados para esse meio positivo, assim, eles conseguem mais facilmente identificar-se e juntar-se à empresa, mostrando um maior empenhamento afetivo (Xiong et al., 2016).

O empenhamento afetivo reflete o desejo de alcançar objetivos a favor da organização que se caracteriza em três pontos: valores compartilhados; envolvimento pessoal; e relevância de identidade. Os valores compartilhados referem-se à coerência existente entre o indivíduo e a organização, que serve para influenciar positivamente o empenhamento afetivo. O envolvimento pessoal corresponde à motivação que o indivíduo demonstra pela organização. A relevância de identidade alude ao grau de identidade que o indivíduo demonstra ter em estar associado à organização (Breitsohl & Ruhle, 2013).

Humphreys, Brunsen, & Davis (2005) num estudo que efetuaram a trabalhadores na área da saúde, observaram que existe uma associação positiva e significativa entre a inteligência emocional e o empenhamento organizacional. Um estudo de Adeyemo (2007) revelou que a inteligência emocional está positiva e significativamente associada ao empenhamento organizacional e à satisfação no trabalho. Além disso, Jordan, Ashkanasy & Hartel (2002)

afirmam que indivíduos com um alto nível de inteligência emocional usam essa capacidade para manter o seu empenhamento afetivo com a organização. A inteligência emocional pode ser considerada como uma garantia para o desenvolvimento do empenhamento organizacional e o desempenho dos funcionários dentro das organizações (Malik & Ansari, 2014). Podemos concluir que, a inteligência emocional está positivamente correlacionada com o empenhamento organizacional (Suifan et al., 2015).

1.3.1 Relação entre Inteligência Emocional e Empenhamento Afetivo

Goleman et al. (2002) valorizaram a inteligência emocional como sendo um ingrediente essencial no sucesso das organizações com a conhecida frase: "Quando as pessoas se sentem bem, elas trabalham no seu melhor". Os colaboradores que demonstram ter um nível de empenhamento afetivo elevado são mais dedicados e leais à empresa, realizam as tarefas com maior entusiasmo, empenham-se em contribuir para os objetivos e sucesso da empresa, são indivíduos que desejam permanecer na empresa.

Vários estudos, dos autores Ciarrochi et al. (2001), Carnuelli (2003), Salami (2008), Aeoyo & Torubelli (2011), chegaram à conclusão de que a inteligência emocional está positivamente correlacionada com o empenhamento organizacional (Suifan et al., 2015) e portanto, com o empenhamento afetivo. Um estudo de Malik & Ansari (2014) refere a importância da relação entre inteligência emocional e empenhamento afetivo, ou seja, verificaram uma associação positiva significativa entre estes constructos. Foi assim demonstrado que os indivíduos que tinham níveis de inteligência emocional elevados, se encontravam afetivamente empenhados para com a organização.

Esta dissertação pretende investigar em que medida a inteligência emocional e o empenhamento afetivo se relacionam. Face ao exposto, pretende-se testar a seguinte hipótese: H1 – A inteligência emocional relaciona-se positivamente com o empenhamento afetivo dos colaboradores

1.4 Orientação Para o Cliente

Em 1982, Saxe & Weitz definiram a orientação para o cliente, como sendo a satisfação das necessidades dos clientes, ao nível da interação vendedor-cliente, para criar e construir relacionamentos de longo prazo para com os clientes. Essa definição foi descrita tanto ao nível organizacional como ao nível individual. Ao nível organizacional, a orientação para o cliente

é definida como as ações que colocam o interesse do cliente em primeiro lugar, embora não sejam excluídas as outras partes interessadas, como os proprietários, os gerentes e os funcionários, com o objetivo de desenvolver uma empresa lucrativa de longo prazo. Essas ações são orientadas tanto para clientes atuais como potenciais. Ao nível individual, a orientação para o cliente refere-se ao funcionário que se esforça para satisfazer as necessidades, desejos e expectativas dos clientes através de um serviço de qualidade. Representa uma predisposição ou inclinação individual para prestar um serviço cortês e útil nas interações de atendimento ao cliente, com o objetivo de melhorar continuamente a qualidade do serviço aos clientes. A orientação para o cliente também foi definida como uma predisposição natural e duradoura, de forma a proporcionar um serviço superior, através de um genuíno desejo em satisfazer as necessidades dos clientes e desfrutar de o fazer (J. Lee, Ok, & Hwang, 2016).

Os autores Brach, Walsh, Hennig-Thurau, & Groth (2015) identificaram a orientação para o cliente por parte dos funcionários, como o reflexo das suas atitudes e predisposições para atender às necessidades dos clientes no trabalho, como um fator chave dos resultados dos clientes, como a satisfação, o compromisso e a lealdade. A orientação para o cliente, a partir da perspectiva de um cliente, é a medida em que os clientes acreditam que o funcionário está empenhado na compreensão e no atendimento das suas necessidades. Os funcionários que estejam orientados para o cliente, devem exibir emoções positivas, como a simpatia, nas suas relações para com os clientes e devem fazer uso de emoções autênticas, de forma a demonstrarem seriedade e veracidade. Desta forma, os clientes sentem o comportamento dos funcionários como sendo positivo e autêntico, ficando mais satisfeitos.

O comportamento do atendimento ao cliente, de acordo com Kanten (2014), inclui a disposição dos funcionários em ajudar e beneficiar os clientes através da compreensão das suas necessidades e influenciá-los fornecendo informações precisas. Kusluvan et al. (2010) referem que foram efetuados vários estudos que indicam que o tipo de personalidade dos funcionários afeta significativamente o seu comportamento no atendimento ao cliente, o que, por sua vez, irá influenciar o comportamento e as reações dos clientes. Além disso, Johari & Hee (2013) também referem que alguns estudos têm sido dedicados a investigar a relação entre a personalidade e o comportamento orientado para o cliente e concluíram que o comportamento orientado para o cliente é essencial para satisfazer as necessidades e interesses dos clientes, oferecendo soluções adequadas (Suifan et al., 2015).

Wang, Zhao, & Voss (2016) investigaram o efeito da orientação para o cliente no desempenho da inovação em fábricas e serviços, comparando os seus mecanismos de inovação. Os resultados desse estudo indicaram que a orientação para o cliente afeta positivamente a inovação dos serviços e a inovação dos produtos em empresas de serviços e fábricas, respetivamente, e pode aumentar a vantagem competitiva das empresas. A orientação para o cliente pode levar a ações estratégicas que melhoram os serviços ou o desenvolvimento de produtos, o que, por sua vez, leva à inovação. À medida que as empresas orientadas para o cliente estão mais bem informadas sobre as necessidades e preferências atuais e futuras do cliente, aquelas sabem melhor que produtos novos e inovadores ou serviços irão satisfazer as necessidades do cliente não atendidas. Este estudo verificou que a orientação para o cliente está positivamente relacionada com a inovação das ofertas de empresas de serviços e de produção/indústria.

Como resultado da natureza intangível e interativa dos serviços, os clientes quando julgam a qualidade de um serviço, muitas vezes baseiam-se no comportamento dos funcionários. Consequentemente, o nível de orientação para o cliente por parte dos colaboradores é considerado uma importante alavanca para o sucesso económico das empresas. É estabelecido entre os teóricos do marketing que as empresas que focam a sua atividade nas necessidades do cliente, isto é, que são orientadas para o cliente, têm um desempenho melhor do que as que não o são (Hennig-Thurau, 2004). Isto deve-se ao facto de que a orientação para o cliente cria vários resultados relacionados com o trabalho ao nível individual do colaborador. Este trabalho ao nível individual inclui a satisfação no trabalho, o empenhamento organizacional, o comportamento de cidadania organizacional, o bom desempenho no trabalho e o envolvimento no trabalho. Os trabalhadores com uma alta orientação para o cliente são mais propensos a gostar dos seus empregos e dos seus empregadores, desempenhando bem as suas funções, sendo também menos propensos a pensar em abandonar o seu trabalho (J. Lee et al., 2016).

Segundo um estudo efetuado por Kim & Lee (2016), verificou-se que a inteligência emocional é o segundo fator mais fortemente associado à orientação para o cliente, sendo o primeiro a consciencialização das características pessoais. Através da inteligência emocional consegue-se identificar a emoção dos clientes e gerir a auto-emoção, sendo uma importante competência no atendimento orientado para o cliente e a satisfação deste. Verifica-se que as emoções desempenham um papel importante no atendimento ao cliente e há uma potencial ligação entre a inteligência emocional e a satisfação do cliente. Os clientes conseguem aperceber-se das emoções exibidas pelos funcionários, pelo que se verifica que a inteligência emocional

está entre os pré-requisitos que devem ser procurados em potenciais empregados (Suifan et al., 2015).

Num outro estudo efetuado por J. Lee et al. (2016), constatou-se que a orientação para o cliente está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho e com a conduta genuína por parte dos funcionários. Esse estudo também constatou que o trabalho emocional medeia a relação positiva entre orientação para o cliente e satisfação no trabalho. Os colaboradores que demonstram possuir níveis altos de orientação para o cliente, sentem-se mais satisfeitos quando conseguem satisfazer igualmente os clientes. São colaboradores que demonstram níveis mais altos de satisfação no trabalho, gostam do que fazem, são mais empenhados no serviço ao cliente e trabalham para fomentar relações interpessoais significativas (J. Lee et al., 2016).

Analisando outro estudo efetuado por Briggs, Jaramillo, & Noboa (2015), os resultados indicam que a orientação para o cliente influencia a satisfação dos empregados, tanto direta quanto indiretamente, através de conflitos interpessoais com clientes, conflitos trabalho-família e *stress* sentido. Verificou-se que o impacto dos conflitos interpessoais com clientes, sobre a satisfação dos empregados, era total, dado que os conflitos interpessoais com clientes aumentam os conflitos trabalho-família e ainda aumenta o *stress* no trabalho, reduzindo, por isso, a satisfação no trabalho (Briggs et al., 2015).

Os resultados de uma pesquisa efetuada por Joshi & Randall (2001) mostram que os controlos organizacionais têm um efeito significativo sobre o empenhamento afetivo, o que, por sua vez, tem efeitos significativos tanto no desempenho como na orientação para o cliente. O empenhamento afetivo gera um comportamento pró-organizacional por parte do funcionário, dado que este nutre um sentimento de autoestima positiva para com a organização, o que faz com que este queira ter comportamentos que resultem em benefícios para a organização, comportamentos tais como a orientação para o cliente.

A orientação para o cliente pode então ser definida como a identificação e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes, conseguindo depois satisfazer essas necessidades e expectativas, de forma exemplar. Já sabemos que as necessidades, desejos e expectativas dos clientes não são estáticas; estão em constante evolução e que, para satisfazer essas necessidades, desejos e expectativas, a empresa tem que estar orientada para o cliente, tem que privilegiar o conhecimento sobre os clientes (Marques, 2014). Os funcionários têm que ter atitudes e comportamentos que permitam avaliar as circunstâncias, identificar as necessidades dos clientes e tomar medidas para satisfazer essas necessidades. Dado que a

qualidade da interação interpessoal entre clientes e funcionários é um elemento importante na satisfação do cliente, na lealdade e, em última análise, no lucro e no crescimento da empresa, é importante que os funcionários tenham altos níveis de orientação para o cliente (J. Lee et al., 2016). As empresas para conseguirem estar orientadas para o cliente, necessitam de implementar essa orientação tanto ao nível institucional, como ao nível dos colaboradores que tenham contacto com os clientes (Marques, 2014).

1.4.1 Relação entre Inteligência Emocional e Orientação para o Cliente

A inteligência emocional desempenha um papel fundamental na gestão das emoções, pelo que, os colaboradores que tenham um grau elevado de inteligência emocional conseguem identificar melhor as emoções dos clientes, representando assim uma importante competência no atendimento orientado para o cliente e a satisfação deste. Os indivíduos com elevados níveis de orientação para o cliente estão mais motivados para prestar serviços e atender os clientes, e para satisfazer as suas necessidades e expectativas.

Segundo um estudo efetuado por Kim & Lee (2016), num departamento de enfermeiros na Coreia, verificou-se que a inteligência emocional é o segundo fator mais forte associado à orientação para o cliente, sendo o primeiro a consciencialização das características pessoais. Concluiu ainda que a inteligência emocional destes enfermeiros é a capacidade de identificar a emoção dos clientes e gerir as próprias emoções, sendo uma importante competência para um atendimento orientado para o cliente. Estes enfermeiros devem ser capazes de identificar as características e interesses dos clientes de forma rápida e precisa, de forma a responderem às suas necessidades adequadamente, com competência e com inteligência emocional (Kim & Lee, 2016). O estudo efetuado por Pettijohn, Rozell, & Newman (2010) a vendedores farmacêuticos no Reino Unido, indica que os níveis de inteligência emocional dos vendedores estão positivamente correlacionados com a sua orientação para o cliente. Num estudo realizado a funcionários de um hotel, por Lim (2017), os resultados indicaram que a inteligência emocional tem um efeito significativamente positivo sobre a orientação para o cliente.

Esta dissertação pretende investigar em que medida a inteligência emocional e a orientação para o cliente se relacionam. Face ao exposto, pretende-se testar a seguinte hipótese:

H2 – A inteligência emocional relaciona-se positivamente com a orientação para o cliente

1.4.2 Relação entre Empenhamento Afetivo e Orientação para o Cliente

O estudo efetuado por Joshi & Randall (2001) mostra-nos que o empenhamento afetivo tem efeitos significativos tanto no desempenho do funcionário como na sua orientação para o cliente. O empenhamento afetivo gera um comportamento pró-organizacional por parte do funcionário, dado que este nutre um sentimento de autoestima positiva para com a empresa, o que faz com que este queira ter comportamentos que resultem em benefícios para a empresa, comportamentos tais como a orientação para o cliente.

Um estudo de J. Lee et al. (2016) revela que os colaboradores que se esforçam para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes através de um serviço de qualidade; que têm uma maior predisposição para proporcionar um serviço atencioso e útil, em interações de atendimento ao cliente e empenhamento afetivo, são colaboradores que demonstram uma maior orientação para o cliente. O mesmo estudo também refere que Donavan et al. (2004) defendeu uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e a orientação para o cliente. Os colaboradores que demonstram níveis mais altos de satisfação no trabalho são mais empenhados no serviço ao cliente, mostram melhor atendimento, estão mais predispostos a desfrutar do atendimento ao cliente e em satisfazer as necessidades deste.

Esta dissertação pretende investigar em que medida o empenhamento afetivo e a orientação para o cliente se relacionam. Face ao exposto, pretende-se testar a seguinte hipótese:

H3 – O empenhamento afetivo relaciona-se positivamente com a orientação para o cliente

1.5 Síntese

A inteligência emocional influencia positivamente os resultados de trabalho dos funcionários, em termos empenhamento afetivo e orientação para o cliente. As emoções estão entre os principais pilares que influenciam os comportamentos e resultados dos funcionários nas empresas. Os funcionários com altos níveis de inteligência emocional são mais capazes de controlar e adaptar as suas emoções intrapessoais e interpessoais e preverem o estado emocional dos clientes e, assim, darem melhor resposta a diferentes humores do cliente, caprichos e comportamentos (Suifan et al., 2015).

Nesta análise verificou-se que a inteligência emocional está relacionada com os principais resultados organizacionais, como o desempenho e a satisfação do cliente. Os colaboradores mais hábeis em avaliar as suas próprias emoções são melhores a comunicar as suas

necessidades, são mais atentos aos seus próprios sentimentos, de forma a alcançarem os seus objetivos, resultando num melhor desempenho. São indivíduos que gerem as emoções dos outros, são mais atentos às necessidades dos outros, dão um maior apoio emocional, a fim de criarem interações mais positivas, de forma a alcançarem uma tarefa comum e um bom desempenho (Mohamad & Jais, 2016). Empiricamente é sugerido que as emoções positivas contribuem para resultados positivos e a satisfação no trabalho; e que as emoções negativas resultam em situações negativas e a comportamentos desviantes no local de trabalho. Ou seja, a gestão de emoções no local de trabalho tanto pode ser benéfica para a empresa, como prejudicial (Hwa & Amin, 2016).

Allen & Meyer (1996) definem empenhamento afetivo como sendo o nível de apego emocional que os funcionários sentem em relação à empresa onde trabalham (Khan & Malik, 2016). Os funcionários com um nível de empenhamento afetivo alto envolvem-se nas atividades da empresa, preocupam-se em atingir os objetivos da mesma e desejam permanecer nela (Rhoades et al., 2001). Se os funcionários sentem que a empresa não cumpre eficazmente com os seus compromissos, esses funcionários diminuem o seu empenhamento afetivo para com a empresa (Khan & Malik, 2016). Verifica-se que as empresas que se preocupam em fortalecer o vínculo emocional dos seus funcionários, têm a taxa de rotatividade destes mais reduzida (Rhoades et al., 2001).

Uma empresa que seja orientada para o cliente está focada em atender às exigências e expectativas dos clientes (B. Lee & Kou, 2014). Grande parte das pesquisas sobre a orientação para o cliente por parte dos funcionários, confirmam a obtenção de bons resultados, tais como a lealdade e a satisfação dos clientes (Briggs et al., 2015).

Atualmente, os clientes são cada vez mais exigentes e têm necessidades mais complexas, tendo as empresas um verdadeiro desafio para manter os clientes existentes e atrair novos (Suifan et al., 2015). Assim, as empresas devem analisar e responder adequadamente às preferências e mudanças dos clientes para garantir que estes escolhem as suas ofertas e não as da concorrência (B. Lee & Kou, 2014). Tudo isto é conseguido com colaboradores fortemente orientados para o cliente, motivados em compreender e satisfazer as exigências e necessidades dos clientes.

Os colaboradores que sentem que conseguem atingir os objetivos da empresa, e que a empresa cumpre com os seus compromissos, são colaboradores que vão identificar-se mais com a empresa, sentem-se bem em fazer parte dela e atingem um elevado nível de empenhamento afetivo para com a empresa. Por outro lado, colaboradores com um alto nível de inteligência emocional são mais eficazes e produtivos, pois conseguem fazer uso das emoções de uma

forma inteligente, conseguem lidar melhor com situações de conflito e ainda, são mais felizes e satisfeitas com a vida, conseguindo também sentir uma maior satisfação no trabalho. O conjunto de todos estes fatores vai contribuir para satisfazer melhor os clientes.

2 Metodologia

Neste capítulo é definido o objetivo do estudo empírico realizado e o modelo de investigação, tendo em conta as hipóteses de investigação anteriormente referidas. É apresentada a metodologia adotada, designadamente a população alvo do estudo, o processo e técnicas de amostragem, o método utilizado para a recolha de dados, as variáveis utilizadas e as medidas utilizadas para cada variável. É efetuada a caracterização da amostra, a construção da base de dados e o aperfeiçoamento das escalas utilizadas.

2.1 Objetivo e Modelo de Investigação

O principal objetivo desta dissertação é investigar o impacto da inteligência emocional no empenhamento afetivo e orientação para o cliente, de forma a satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. Deste modo, no final desta dissertação pretendemos responder à seguinte questão de investigação: **“Qual o impacto que a inteligência emocional tem no empenhamento afetivo dos colaboradores e na sua orientação para o cliente?”**

De acordo com o referido no capítulo anterior, da Revisão da Literatura, pretende-se averiguar o seguinte modelo de investigação:

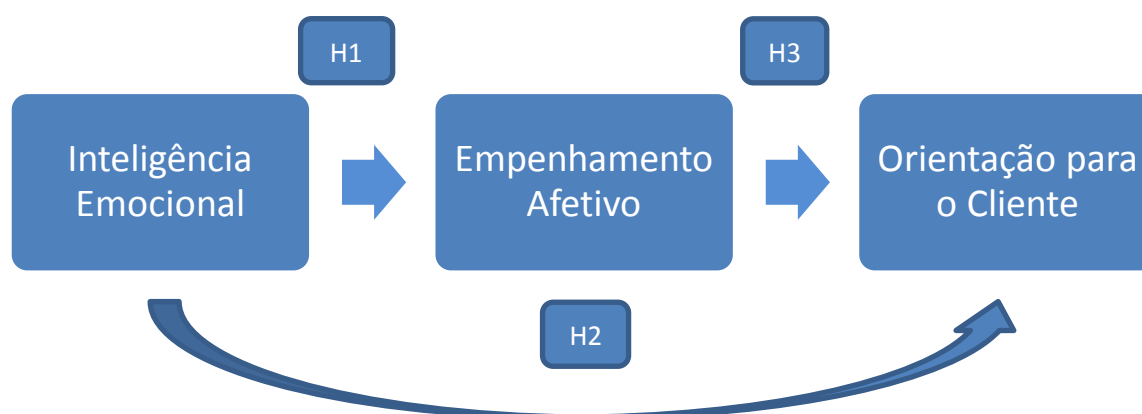


Figura 2. 1 – Modelo de Investigação

2.2 População Alvo e Método de Recolha de Dados

A população alvo deste estudo foram todos os indivíduos que se encontram empregados ou que já estiveram empregados, durante pelo menos 6 meses, no território português.

Para testar as hipóteses de investigação referidas anteriormente, foi feito um estudo descritivo quantitativo. As fontes de dados utilizadas são dados quantitativos descritivos *Cross-Sectional*, que foram obtidas através de um questionário eletrónico (ver apêndice), elaborado e disponibilizado no *Google Docs*. Foi utilizado o questionário, por ser um instrumento de recolha de informações por parte dos respondentes, que tem três objetivos. Primeiro, tem como objetivo traduzir informações necessárias para um conjunto de questões específicas, respondidas pelos entrevistados. Segundo, um questionário deve atualizar, motivar e incentivar o entrevistado a envolver-se, a cooperar e a completar a entrevista. Terceiro, um questionário deve minimizar o erro de resposta (Malhotra, 2010).

Com a finalidade de testar erros e introduzir possíveis melhorias, foi efetuado um pré-teste ao questionário, a seis pessoas, não tendo este sofrido qualquer alteração, de acordo com o *feedback* obtido. O questionário esteve disponível desde o dia 26 de Outubro de 2016 até ao dia 12 de Junho de 2017.

Para se dar início ao preenchimento do questionário, este foi enviado para a lista de contactos de *e-mail* da autora do estudo, pedindo que fosse preenchido. Também foi partilhado no perfil pessoal do *facebook* da mesma e solicitada a sua partilha. Estamos, portanto, perante uma técnica de amostragem não aleatória por conveniência e de *snowball*.

2.3 Estrutura do Questionário

O questionário disponibilizado era de carácter anónimo, destinado apenas a tratamento estatístico e todas as questões eram de resposta obrigatória. No texto introdutório do questionário, os respondentes foram informados sobre o objetivo da pesquisa, do tempo médio de resposta, tendo sido este de cerca de 5 minutos, da não existência de respostas certas ou erradas e da confidencialidade dos dados. Foram colocadas questões de carácter sociodemográfico (género, idade, estado civil, habilitações literárias e dados relacionados com a empresa onde trabalha ou trabalhou).

Como o questionário foi destinado a indivíduos que se encontram empregados ou que já estiveram empregados, durante pelo menos 6 meses, a primeira questão colocada foi “Encontra-se empregado(a) ou já esteve empregado(a), durante pelo menos 6 meses?”

O questionário foi composto por vários itens que mediram cada uma das variáveis em estudo - inteligência emocional; empenhamento afetivo; orientação para o cliente - de acordo com as escalas definidas. Esta matéria será desenvolvida de seguida no sub-capítulo Operacionalização das Variáveis.

2.4 Operacionalização das Variáveis

Para medir as diferentes variáveis foram utilizadas escalas desenvolvidas e validadas por diferentes autores reconhecidos, tendo como base a literatura. As variáveis foram avaliadas de acordo com escalas não comparativas itemizadas de *Likert* de 7 pontos, para medir a maior parte das variáveis. Quanto às variáveis de perfil sociodemográfico foi utilizada uma escala nominal para medir o género, o estado civil, se a empresa onde trabalham ou trabalharam é pública ou privada e a área laboral, e uma escala de ordinal para medir a idade, as habilitações literárias, a dimensão da empresa onde trabalham ou trabalharam e o tempo de trabalho. O tratamento dos dados recolhidos pelos questionários foi feito com o *software* IBM SPSS Statistics (v.23.0).

2.4.1 Inteligência Emocional

Para medir a variável inteligência emocional foi utilizada a escala de Ismail (2015), que deriva da escala de Law et al. (2004). Foi utilizada a escala de tipo *Likert* de 7 pontos, em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 7 corresponde a “Concordo totalmente”. Foi solicitado aos respondentes que assinalassem o grau de veracidade de 16 itens, tendo sido estes os seguintes:

1. A maioria do tempo compreendo as causas das minhas emoções;
2. Compreendo bem as minhas emoções e sentimentos;
3. Compreendo realmente o que sinto;
4. Sei sempre se estou, ou não, contente;
5. Compreendo as emoções e sentimentos dos outros, observando os seus comportamentos;
6. Sou um bom observador das emoções dos outros;
7. Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros;
8. Percebo bem as emoções e sentimentos das pessoas com quem me relaciono;
9. Defino sempre os meus objetivos e, de seguida, dou o meu melhor para os alcançar;
10. Digo sempre a mim mesmo que sou uma pessoa competente;
11. Sou uma pessoa auto-motivadora;
12. Encorajo-me sempre a dar o meu melhor;

13. Sou capaz de controlar o meu temperamento de maneira a conseguir lidar com as dificuldades racionalmente;
14. Sou completamente capaz de controlar as minhas próprias emoções;
15. Consigo sempre acalmar-me rapidamente quando estou muito zangado(a);
16. Tenho um bom controlo sobre as minhas emoções.

2.4.2 Empenhamento Afetivo

Para medir a variável empenhamento afetivo foi utilizada a escala de Rego et al. (2011), que deriva da escala de Mowday et al. (1979) e de Allen & Meyer (1990). Foi utilizada a escala de tipo *Likert* de 7 pontos, em que 1 corresponde a “Não se aplica nada” e 7 corresponde a “Aplica-se completamente”. Foi solicitado aos respondentes que referissem como encaram a organização onde trabalham ou trabalharam, mencionando em que medida se aplicavam ou não 3 afirmações, tendo sido estas as seguintes:

1. Sinto-me orgulhoso(a) de dizer aos outros que faço parte desta organização;
2. Sinto uma forte afetividade por esta organização;
3. Sinto que faço “parte da família” da minha organização.

2.4.3 Orientação para o Cliente

Para medir a variável orientação para o cliente foi utilizada a escala de Homburg, Wieseke, & Bornemann (2009), que deriva da escala de Thomas, Soutar, & Ryan (2001). Foi utilizada a escala de tipo *Likert* de 7 pontos, em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 7 corresponde a “Concordo totalmente”. Foi solicitado aos respondentes que considerando a sua perceção sobre a empresa onde trabalham ou trabalharam, avaliassem 5 questões, tendo sido estas as seguintes:

1. Tento saber quais são as necessidades dos clientes;
2. Tenho em mente os maiores interesses dos clientes;
3. Resolvo um problema focando-me na venda de produtos ou serviços aos clientes;
4. Recomendo produtos ou serviços que são os mais adequados para a resolução de problemas;
5. Tento descobrir que tipo de produtos ou serviços poderão ser mais úteis aos clientes.

2.5 Caracterização da Amostra

Dada a impossibilidade de inquirir toda a população alvo, foi utilizada uma amostra da mesma, não aleatória por conveniência e *snowball*, através de um questionário eletrónico. Escolheu-se o questionário eletrónico para se poder chegar a mais pessoas, de forma mais rápida e menos onerosa.

Foram obtidas 412 respostas ao questionário eletrónico e, após uma análise dos mesmos, foram eliminados 4. A eliminação dos questionários prendeu-se pela inconsistência das respostas, em que os respondentes assinalaram sucessivamente a mesma resposta nas várias perguntas. Assim, a amostra que serviu de base a este estudo é composta por 408 respostas válidas ao questionário.

A amostra apresenta as seguintes características:

- a) Quanto ao género dos respondentes, 231 (56,6%) são do género feminino, e 177 (43,4%) são do género masculino.

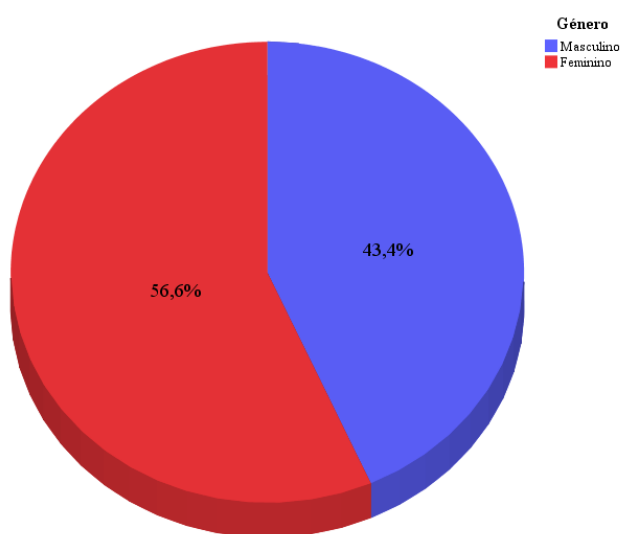


Figura 2. 2 – Género dos respondentes

b) Relativamente às idades, 65,5% dos respondentes têm entre 31 e 50 anos, sendo que a maioria destes têm entre 41 e 50 anos.

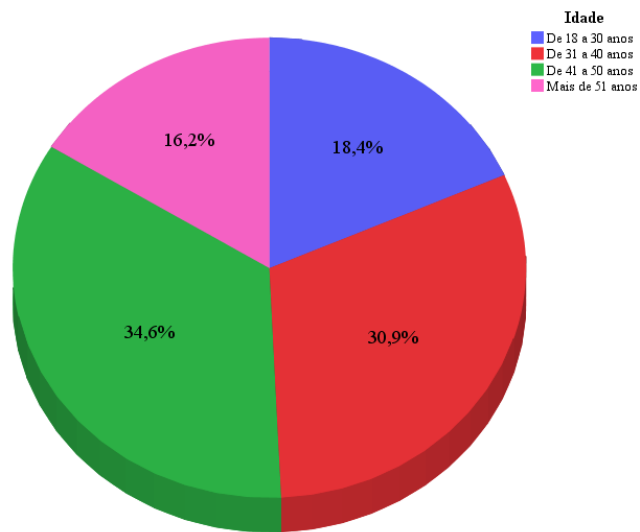


Figura 2. 3 - Idade dos respondentes

c) No que respeita ao estado civil, 56,1% dos respondentes são casados ou vivem em união de facto, correspondendo a mais de metade dos respondentes.

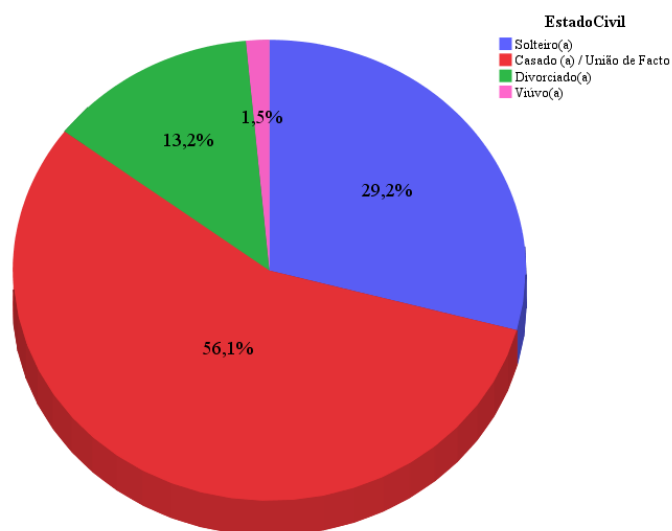


Figura 2. 4 - Estado civil dos respondentes

- d) 41,7% dos respondentes possui a licenciatura, seguindo-se os que terminaram o ensino secundário, representado estes 25,7%.

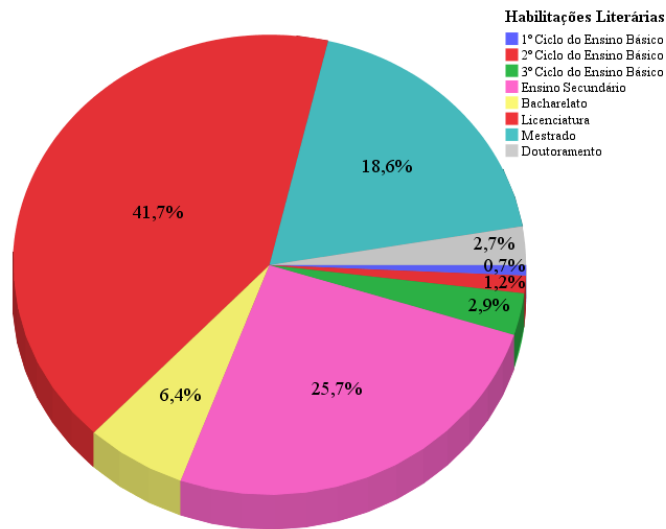


Figura 2. 5 – Habilitações literárias dos respondentes

- e) A grande maioria dos respondentes trabalha em empresas privadas (72,1%)

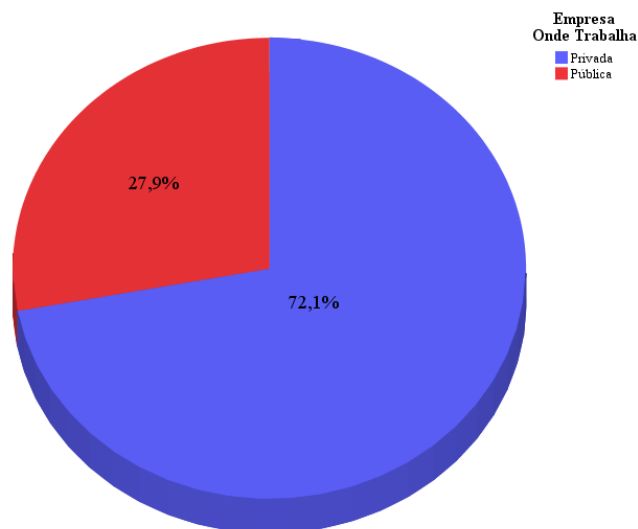


Figura 2. 6 – Empresa onde trabalham os respondentes

- f) Quanto à dimensão da empresa, 42,9% dos respondentes trabalham em grandes empresas, com mais de 250 trabalhadores, seguindo-se os que trabalham em pequenas empresas, com menos de 10 trabalhadores, correspondendo estes a 26% do total.

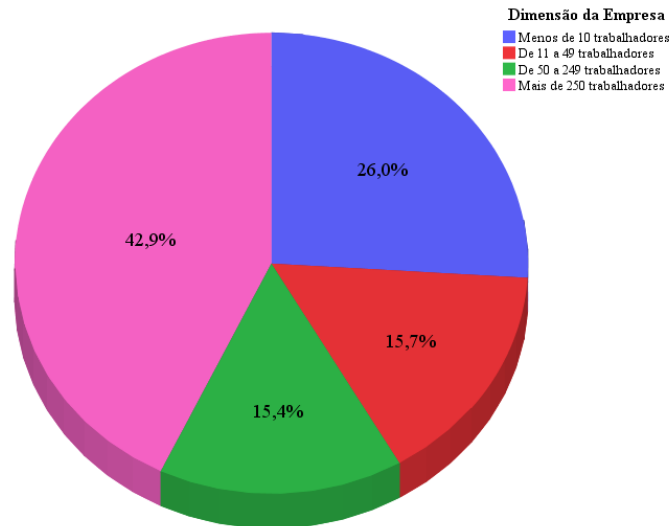


Figura 2. 7 – Dimensão da empresa onde trabalham os respondentes

- g) 29,2% dos respondentes trabalham na empresa há mais de 16 anos, mas a maioria (57,5%) trabalham na empresa há menos de 10 anos.

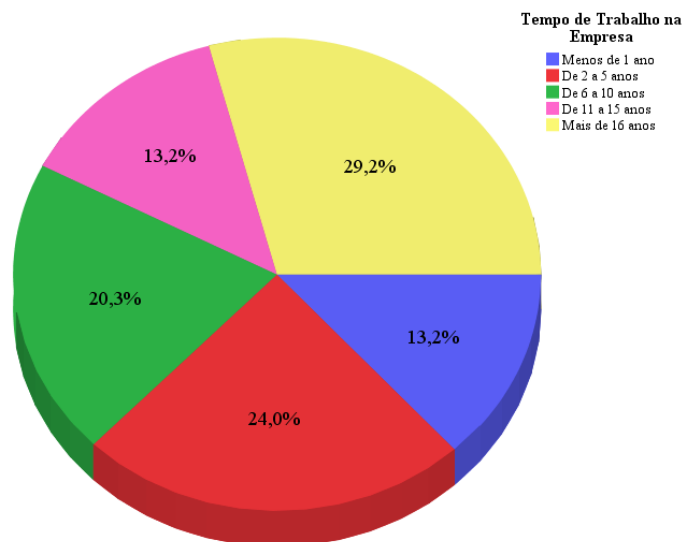


Figura 2. 8 – Tempo de trabalho dos respondentes, na empresa

- h) A área laboral dos respondentes é bastante dispersa. Analisando as percentagens mais elevadas, podemos verificar que a maior percentagem corresponde à área da Educação/Formação (16,4%), seguindo-se a área Comercial /Vendas, com 12,5%, a área da Indústria/Produção (9,1%) e por fim as Forças Armadas com 8,6%.

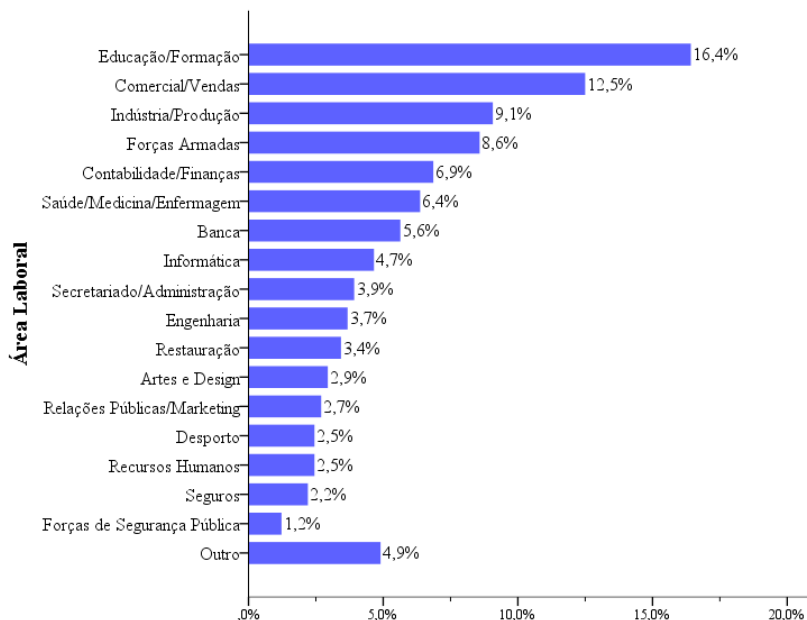


Figura 2. 9 – Área laboral dos respondentes

2.6 Aperfeiçoamento das Escalas

Depois de rececionados os questionários, os dados dos mesmos foram extraídos diretamente para um ficheiro *excel*, foram tratados e, posteriormente, introduzidos no *software* estatístico IBM SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) (v.23.0). De seguida, procedeu-se ao aperfeiçoamento das escalas, tendo em conta as suas propriedades, de forma a garantir a consistência interna, a fiabilidade, a dimensionalidade e a validade das escalas. Não existiam valores em falta, dado que todas as questões do questionário eram de resposta obrigatória. Foi realizada em primeiro lugar uma análise fatorial exploratória. A análise fatorial é um conjunto de técnicas estatísticas que tem como objetivo explicar a correlação entre as variáveis observadas, reduzindo o número de variáveis de forma a simplificar os dados. Esta análise também permite avaliar a validade das variáveis que constituem os fatores, informando se medem ou não os mesmos conceitos (Pestana & Gageiro, 2014).

2.6.1 Estudo preliminar com base na correlação de cada item com a totalidade da escala

Começou-se por analisar a correlação de cada item com os restantes itens da escala.

De acordo com Marôco (2014), se algum item apresentar uma correlação cujo valor absoluto seja inferior a 0,25 é aconselhada a extração do respetivo item da escala de forma a evitar a distorção da análise fatorial realizada de seguida.

Todos os itens apresentaram uma correlação com a totalidade da escala superior a 0,25 mantendo-se, portanto, todos os itens.

2.6.2 Estudo da Dimensionalidade das Variáveis e da Consistência interna das Escalas

A análise fatorial exploratória tem como objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de forma a construir-se uma escala de medida para fatores, que controlam as variáveis originais (Marôco, 2014).

Começamos por referir que, ao efetuarmos a análise fatorial exploratória, através da Matriz de Componente Rotativa, confirmamos as 4 dimensões referidas na literatura (Greenidge et al., 2014; Lee & Ok, 2012), que passamos a identificar:

- Auto-avaliação da emoção (AAE)
- Avaliação das emoções dos outros (AEO)
- Uso da emoção (UAD)
- Regulação das emoções (RDE)

	Componente			
	1	2	3	4
AAE1	,190	,089	,833	,118
AAE2	,247	,147	,867	,166
AAE3	,268	,196	,820	,189
AAE4	,096	,183	,687	,319
AEO1	,152	,088	,127	,813
AEO2	,105	,097	,187	,850
AEO3	,045	,181	,149	,685
AEO4	,163	,193	,192	,775
UDA1	,139	,757	,184	,180
UDA2	,252	,816	,115	,088
UDA3	,319	,820	,106	,156
UDA4	,250	,808	,186	,216
RDE1	,758	,317	,181	,121
DRE2	,839	,232	,230	,153
RDE3	,845	,227	,170	,134
RDE4	,857	,217	,251	,121

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 6 iterações.

Tabela 2. 1 - Matriz de Componente Rotativa da Inteligência Emocional

Para avaliar a qualidade dos dados, utilizámos o método mais geral que é a medida da adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), proposta por Kaiser (1970) e Kaiser & Rice (1974). “O KMO é uma medida da homogeneidade das variáveis, que compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis” (Marôco, 2014). O KMO varia entre 0 e 1, sendo que, se estiver perto do 1 indica coeficientes de correlação parciais pequenos, se estiver próximo do 0 indica uma correlação fraca entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2014). Kaiser adjetivou os valores do KMO como os seguintes:

KMO	Análise Fatorial
1 - 0,9	Muito Boa
0,8 - 0,9	Boa
0,7 - 0,8	Média
0,6 - 0,7	Razoável
0,5 - 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Fonte: (Pestana & Gageiro, 2014)

Tabela 2. 2 – Qualidade da Análise Fatorial, segundo a estatística de KMO

O Teste de Esfericidade de Bartlett também pode ser utilizado para avaliar a qualidade dos dados. Este analisa a hipótese da matriz das correlações ser a matriz identidade, cujo determinante é igual a 1, contra a hipótese alternativa de ser diferente da matriz identidade. Quanto mais perto de 1 ou de -1 se situar este coeficiente, maior será em média a associação linear entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2014)

Podemos verificar na tabela 2.3 que os valores de KMO obtidos se situam em 0,894. Se arredondarmos o valor, por excesso, para 0,9, podemos considerar que a qualidade da análise fatorial é muito boa, o que indica que a análise de componentes principais pode ser feita. O nível de significância presente no Teste de Esfericidade de Bartlett é de 0,000, o que mostra que existe correlação entre algumas variáveis. Face ao exposto, a análise fatorial pode ser considerada apropriada, prosseguindo-se com a mesma.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,894
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	4453,340
	gl	120
	Sig.	,000

Tabela 2. 3 – Valores da Medida de KMO e do Teste de Esfericidade de *Bartlett*

Na análise fatorial deste estudo averiguou-se a Análise de Componentes Principais (ACP), sendo esta uma técnica de análise exploratória multivariada que transforma um conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto menor de variáveis independentes, sendo designadas por componentes principais. A ACP tem como objetivo reduzir a complexidade da interpretação dos dados, resumir a informação de várias variáveis correlacionadas em componentes principais, que depois podem ser utilizadas como indicadores que resumem a informação disponível nas variáveis originais (Marôco, 2014). Segundo Rencher (2002), pelo menos 70% da variância total das variáveis devem ser explicadas pelos fatores comuns. A variância total explicada neste estudo é de 75,855.

Compo nente	Autovalores Iniciais			Somadas de Extração de Carregamentos ao Quadrado			Somadas de Rotação de Carregamentos ao Quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	8,197	34,153	34,153	8,197	34,153	34,153	3,533	14,721	14,721
2	3,236	13,482	47,635	3,236	13,482	47,635	3,243	13,513	28,234
3	2,098	8,744	56,379	2,098	8,744	56,379	2,977	12,403	40,637
4	1,929	8,036	64,415	1,929	8,036	64,415	2,974	12,391	53,027
5	1,549	6,454	70,869	1,549	6,454	70,869	2,768	11,532	64,559
6	1,197	4,986	75,855	1,197	4,986	75,855	2,711	11,296	75,855
7	0,711	2,962	78,817						
8	0,601	2,503	81,32						
9	0,559	2,328	83,647						
10	0,49	2,041	85,688						
11	0,441	1,837	87,525						
12	0,107	1,696	89,222						
13	0,386	1,606	90,828						
14	0,337	1,406	92,234						
15	0,293	1,221	93,454						
16	0,281	1,169	94,623						
17	0,216	0,902	95,525						
18	0,2	0,832	96,357						
19	0,191	0,797	97,154						
20	0,17	0,71	97,865						
21	0,159	0,662	98,526						
22	0,148	0,615	99,141						
23	0,126	0,524	99,665						
24	0,080	0,335	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal

Tabela 2. 4 – Variância Total Explicada

Na análise fatorial a situação desejável é quando existem poucos fatores comuns e uma pequena contribuição dos fatores únicos. Os fatores *loadings* para cada variável devem ser ou elevados, indicando o fator a que cada variável se associa, ou intermédios, indicando que a variável se associa a mais do que um fator, o que pode levantar problemas de interpretação. O programa SPSS usa vários métodos de rotação das variáveis, para facilitar a interpretação dos fatores. Em geral consideram-se significativos os *loadings* maiores ou iguais a 0,5 (Pestana & Gageiro, 2014).

“A matriz das comunalidades informa sobre a proporção de variâncias de cada variável explicada pelos fatores retidos (...). O seu complemento aritmético representa a proporção de

variância única da variável, ou a parte não explicada pelos fatores comuns” (Pestana & Gageiro, 2014). Todos os itens apresentaram comunalidades (h^2) superiores a 0,5, verificando-se assim que todos os coeficientes são bastante positivos e que a relação das variáveis com os fatores identificados é forte.

Nesta análise fatorial foi utilizado o método de rotação *varimax*, que minimiza o número de variáveis com elevados *loadings* num fator. Caso cada componente principal se aproxime de -1 ou de +1, quer dizer que existe associação entre ambas, mas se for zero, quer dizer que não existe associação linear (Pestana & Gageiro, 2014).

Foram também calculados os alfa de *cronbach* para estimar a fiabilidade do teste psicométrico (Pereira & Patrício, 2016). O coeficiente de consistência interna é usado para avaliar a confiabilidade de uma escala. Numa escala deste tipo, cada item mede algum aspeto da construção medida por toda a escala e os itens devem ser consistentes no que dizem respeito às suas características. O alfa de *cronbach* é a média de todos os possíveis coeficientes resultantes das diferentes formas de dividir os itens das escalas. Este coeficiente varia entre 0 e 1, e os valores abaixo de 0,6 geralmente indicam um coeficiente de consistência interna insatisfatória (Malhotra, 2010). Segundo Pestana & Gageiro (2014), considera-se uma consistência interna:

- Muito boa, se o alfa for superior a 0,9
- Boa, se o alfa estiver entre 0,8 e 0,9
- Razoável, se o alfa estiver entre 0,7 e 0,8
- Fraca, se o alfa estiver entre 0,6 e 0,7
- Inadmissível, se o alfa for menor a 0,6

A variável Empenhamento Afetivo e a dimensão Regulação das Emoções, da variável Inteligência Emocional, têm alfas de *cronbach* muito bons (0,939 e 0,919, respetivamente), Todas as outras dimensões da variável Inteligência Emocional e a variável Orientação para o Cliente têm alfas de *cronbach* bons (entre 0,887 e 0,838). A variável inteligência emocional, no seu global, tem um alfa de *cronbach* de 0,887. Podemos assim concluir que há uma boa consistência interna das medidas utilizadas.

A tabela 2.5 apresenta os resultados da análise fatorial das escalas e alfas de *cronbach* finais. Verificamos que o modelo de medida global se ajusta perfeitamente aos dados; que os indicadores considerados no modelo, são medidas adequadas e fiáveis para medir as respetivas variáveis latentes.

	Descrição	h ²	Componente						
			1	2	3	4	5	6	
OC1	Tento saber quais são as necessidades dos clientes	0,756	0,842						
OC2	Tenho em mente os maiores interesses dos clientes	0,732	0,833						
OC3	Resolvo um problema focando-me na venda de produtos ou serviços aos clientes	0,465	0,658						
OC4	Recomendo produtos ou serviços que são os mais adequados para a resolução de problemas	0,753	0,847						
OC5	Tento descobrir que tipo de produtos ou serviços poderão ser mais úteis aos clientes	0,754	0,848						
RDE1	Sou capaz de controlar o meu temperamento de maneira a conseguir lidar com as dificuldades racionalmente	0,724		0,756					
RDE2	Sou completamente capaz de controlar as minhas próprias emoções	0,838		0,842					
RDE3	Consigo sempre acalmar-me rapidamente quando estou muito zangado(a)	0,815		0,846					
RDE4	Tenho um bom controlo sobre as minhas emoções	0,859		0,853					
UDA1	Defino sempre os meus objectivos e, de seguida, dou o meu melhor para os alcançar	0,656			0,745				
UDA2	Digo sempre a mim mesmo que sou uma pessoa competente	0,759			0,818				
UDA3	Sou uma pessoa auto-motivadora	0,811			0,809				
UDA4	Encorajo-me sempre a dar o meu melhor	0,796			0,790				
AAE1	A maioria do tempo compreendo as causas das minhas emoções	0,752				0,826			
AAE2	Compreendo bem as minhas emoções e sentimentos	0,866				0,868			
AAE3	Compreendo realmente o que sinto	0,819				0,814			
AAE4	Sei sempre se estou, ou não, contente	0,619				0,683			
AEO1	Compreendo as emoções e sentimentos dos outros, observando os seus comportamentos	0,730					0,821		
AEO2	Sou um bom observador das emoções dos outros	0,793					0,850		
AEO3	Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros	0,530					0,647		
AEO4	Percebo bem as emoções e sentimentos das pessoas com quem me relaciono	0,703					0,744		
EA1	Sinto-me orgulhoso(a) de dizer aos outros que faço parte desta organização	0,857							0,887
EA2	Sinto uma forte afectividade por esta organização	0,937							0,937
EA3	Sinto que faço "parte da família" da minha organização	0,882							0,909
Nº de itens		24	5	4	4	4	4	4	3
Alfa de Cronbach			0,869	0,919	0,887	0,885	0,838	0,939	
Variância Total Explicada ($\Sigma = 75,855$)									
KMO = 0,894									
Teste de Esfericidade de Bartlett = 4453,340 Sig. = 0,000									
Método de Extração: Análise de Componente Principal									
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser									

Tabela 2. 5 – Resultados da Análise Fatorial das escalas e Alfas de Cronbach finais

3 Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo são apresentadas análises estatísticas dos dados com a finalidade de testar as hipóteses de estudo. Pretende-se avaliar o impacto que a inteligência emocional tem sobre o empenhamento afetivo dos trabalhadores e a orientação para o cliente e ainda o impacto que o empenhamento afetivo tem sobre a orientação para o cliente. São testadas as hipóteses referidas anteriormente através de uma análise univariada dos dados relativamente às médias, desvios-padrão entre as várias variáveis e coeficientes de correlação, confirmando a correlação entre todas as variáveis através do coeficiente de correlação de *Pearson*. São também apresentados os resultados do modelo de regressão múltipla.

3.1 Análise Univariada e Correlação de Pearson

Na análise univariada de dados descreve-se o comportamento de uma variável (Laureano & Botelho, 2010). Neste estudo, começamos por analisar os dados relativos às médias e desvios-padrão. Verificou-se que, em média, os indivíduos possuem um nível de inteligência emocional elevado (média = 5,498), um empenhamento afetivo acentuado (média = 5,339) e uma elevada orientação para o cliente (média = 6,034). Quanto ao desvio padrão, este varia entre 0,8233 e 1,4748, sendo este último relativo à variável empenhamento afetivo, o que significa que os valores desta variável se encontram mais dispersos. Se analisarmos a variável inteligência emocional, com as suas 4 dimensões, verificamos que as dimensões Regulação das Emoções e Uso da Emoção, têm um desvio padrão de 1,288 e de 1,0912, respetivamente, o que significa que os valores destas duas dimensões também se encontram mais dispersos. Quanto menos dispersos estiverem os valores de uma variável relativamente à média, menor será o desvio padrão e vice-versa (Pestana & Gageiro, 2014).

	Média	Desvio Padrão
IE (Inteligência Emocional)	5,498	0,8233
EA (Empenhamento Afetivo)	5,339	1,4748
OC (Orientação para o Cliente)	6,034	0,9688
AAE (Auto-Avaliação da Emoção)	5,862	0,9897
AEO (Avaliação das Emoções dos Outros)	5,570	0,8758
UAD (Uso da Emoção)	5,627	1,0912
RDE (Regulação das Emoções)	4,933	1,2880

Tabela 3. 1 – Média e Desvio Padrão das Variáveis e Dimensões

De seguida foram analisadas as correlações entre as variáveis através do coeficiente de correlação de *Pearson*. O coeficiente de correlação linear R de *Pearson* é uma medida relativa do grau de associação linear entre duas variáveis quantitativas, que varia entre -1 e +1, e quanto mais próximo estiver destes dois extremos, maior é a associação linear. Se $R=+1$ significa uma correlação perfeita positiva entre as duas variáveis; Se $R=-1$ significa uma correlação perfeita negativa entre as duas variáveis; Se $R=0$ significa que não existe uma relação linear entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2014).

Segundo Pestana & Gageiro (2014), o coeficiente de correlação classifica-se da seguinte forma:

	Associação Linear
$R < 0,2$	Muito Fraca
$0,2 \leq R < 0,4$	Fraca
$0,4 \leq R < 0,7$	Moderada
$0,7 \leq R < 0,9$	Elevada
$0,9 \leq R \leq 1$	Muito Elevada

Tabela 3. 2 – Classificação da Correlação de Pearson

Verificamos no nosso estudo que todas as correlações entre as variáveis são estatisticamente significativas ao nível de 1% e que todas as correlações são positivas. Todas as variáveis têm uma correlação entre si entre 0,2 e 0,39, ou seja, a associação linear entre as variáveis é fraca. Podemos afirmar que existe uma correlação positiva e significativa entre a inteligência

emocional, o empenhamento afetivo dos colaboradores e a orientação para o cliente. Significa que quando a inteligência emocional dos colaboradores aumenta, existe uma tendência para o aumento do seu empenhamento afetivo para com a organização, assim como um aumento na orientação para o cliente. Também podemos verificar que o empenhamento afetivo por parte do colaborador, está positivamente relacionado com a sua orientação para o cliente. Analisando as correlações entre as dimensões da inteligência emocional, verificamos que, na sua grande maioria, os coeficientes de *Pearson* encontram-se entre 0,4 e 0,51, o que indica que estas dimensões estão positiva e significativamente associadas.

	Correlação de <i>Pearson</i>						
	IE	EA	OC	AAE	AEO	UAD	RDE
IE (Inteligência Emocional)	1						
EA (Empenhamento Afetivo)	0,342**	1					
OC (Orientação para o Cliente)	0,294**	0,281**	1				
AAE (Auto-Avaliação da Emoção)	0,766**	0,248**	0,230**	1			
AEO (Avaliação das Emoções dos Outros)	0,682**	0,320**	0,279**	0,468**	1		
UAD (Uso da Emoção)	0,793**	0,294**	0,263**	0,429**	0,404**	1	
RDE (Regulação das Emoções)	0,832**	0,217**	0,162**	0,509**	0,363**	0,577**	1

** A Coorelação é significativa no nível 0,01 (bilateral)

Tabela 3. 3 – Média, Desvio Padrão e Coeficientes de Correlação de *Pearson*

3.2 Modelo de Regressão Linear Simples

A Regressão é um modelo estatístico usado para prever o comportamento de uma variável quantitativa (variável dependente) a partir de uma ou mais variáveis relevantes, de natureza qualitativa (variáveis independentes) informando sobre a margem de erro dessas previsões. Quando existe apenas uma variável independente, o modelo designa-se por Regressão Linear Simples. O modelo de regressão linear simples analisa a relação entre duas variáveis de natureza quantitativa - variáveis dependentes, cuja tendência é aproximadamente representada

por uma linha reta. A associação linear entre as variáveis faz-se pelo coeficiente de correlação de *Pearson*, que varia entre -1 e 1 (Pestana & Gageiro, 2014). Pretendemos, neste estudo, avaliar o grau de associação que existe entre as variáveis dependentes (empenhamento afetivo e orientação para o cliente) e a variável independente (inteligência emocional), de forma a confirmar ou rejeitar as hipóteses. No ponto anterior, analisámos a correlação de *Pearson* e verificámos que todas as variáveis têm uma correlação entre si, entre 0,2 e 0,39, ou seja, a associação linear entre as variáveis é fraca. Podemos afirmar que existe uma correlação positiva e significativa entre a inteligência emocional, o empenhamento afetivo dos colaboradores e a orientação para o cliente.

O modelo de regressão linear simples é aleatório ou estocástico e, para confirmarmos a validação do estudo, iremos verificar alguns pressupostos, tais como, a homocedasticidade e a normalidade (Pestana & Gageiro, 2014).

3.2.1 Homocedasticidade

A homocedasticidade é a variância constante das variáveis aleatórias residuais. Quando existe violação desta hipótese, os parâmetros estimados do modelo, apesar de serem centrados, são ineficientes (Pestana & Gageiro, 2014).

Os gráficos, relativos a cada uma das variáveis independentes, mostra que os resíduos mantêm uma amplitude aproximadamente constante ao eixo horizontal zero, não mostrando tendências crescentes ou decrescentes, pelo que não se rejeita a hipótese da homocedasticidade (Pestana & Gageiro, 2014).

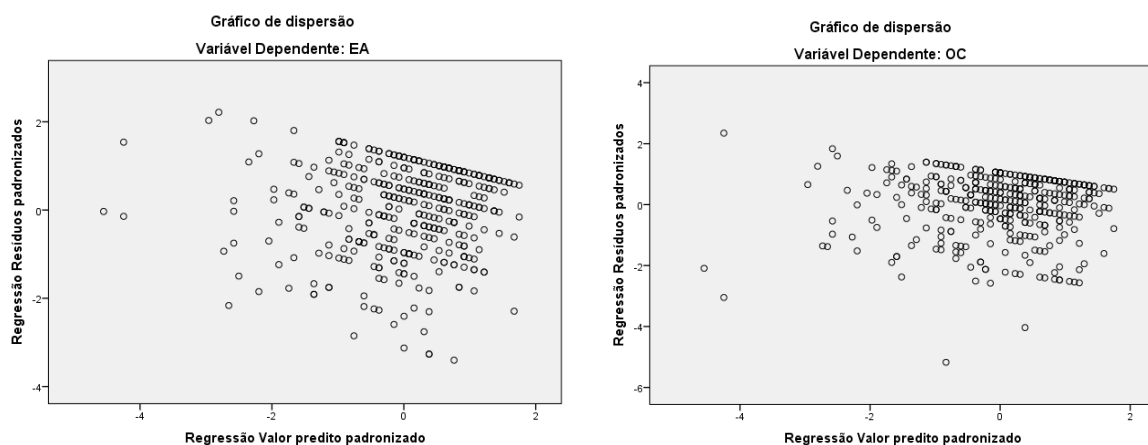


Figura 3. 1 - Gráfico de dispersão das variáveis dependentes Empenhamento Afetivo e Orientação para o Cliente

3.2.2 Normalidade

A normalidade é testada pelo Teste *Shapiro Wilk*. Os desvios à normalidade são observados através do gráfico *Q-Q Plot* dos resíduos e do gráfico *Detrended normal Q-Q Plot*. Estes gráficos identificam as observações que mais se afastam da normal. As observações que se dispõem junto à reta oblíqua, ou de forma aleatória junto da horizontal, indicam a não violação da normalidade (Pestana & Gageiro, 2014).

Não se rejeita a hipótese de normalidade dos resíduos; pois para todas as variáveis o nível de significância é 0,000. Analisando os gráficos, verificamos que em ambos os gráficos, para cada uma das variáveis independentes, as observações dispõem-se junto à reta oblíqua e de forma aleatória junto da horizontal, indicando a não violação da normalidade (Pestana & Gageiro, 2014).

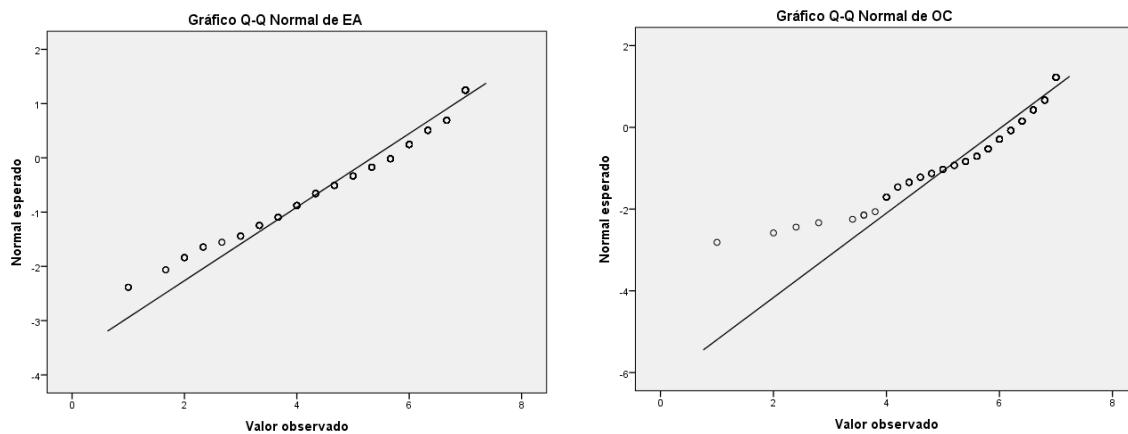


Figura 3. 2 - Gráfico QQ Normal das variáveis dependentes Empenhamento Afetivo e Orientação para o Cliente

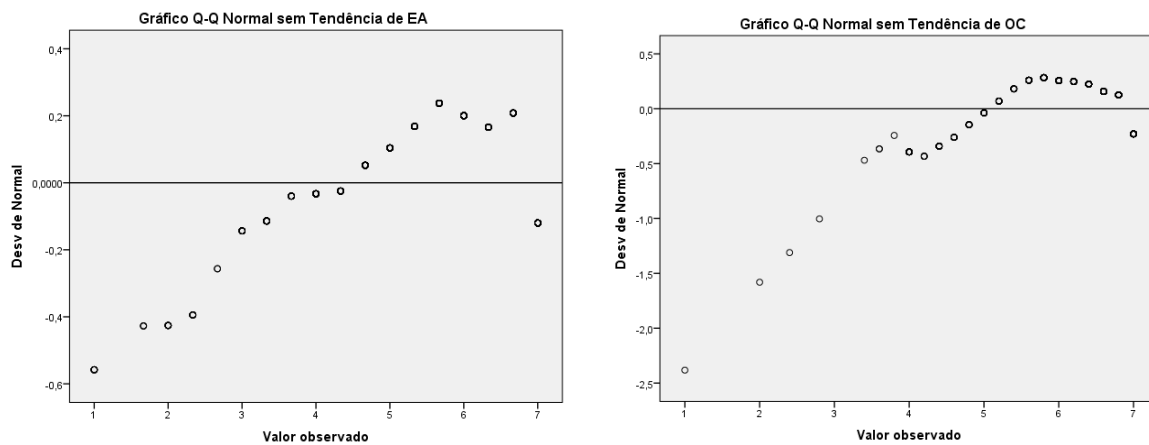


Figura 3. 3 - Gráfico QQ Normal sem Tendência das variáveis dependentes Empenhamento Afetivo e Orientação para o Cliente

No gráfico do histograma dos resíduos, em cada uma das variáveis dependentes, verificamos que não existem desvios significativos em relação à curva normal, pelo que podemos concluir que a distribuição dos resíduos é normal.

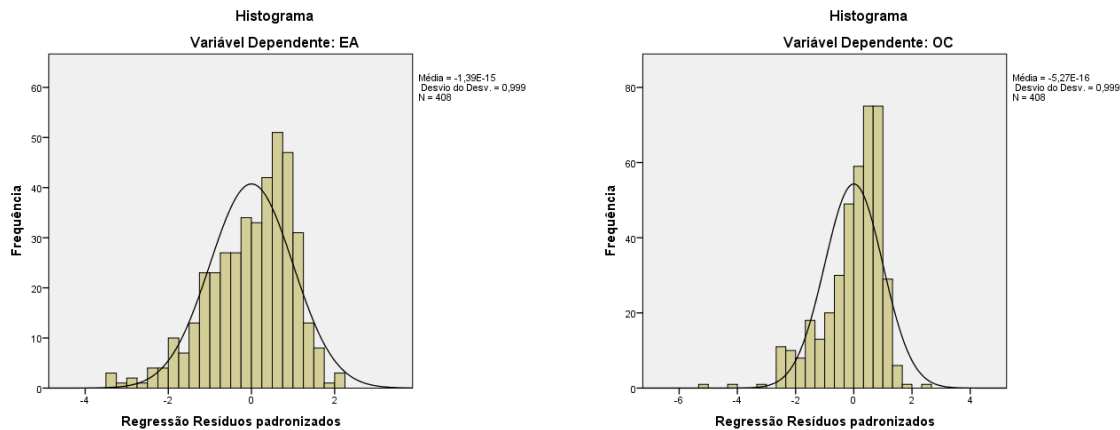


Figura 3. 4 - Histograma dos resíduos das variáveis dependentes Empenhamento Afetivo e Orientação para o Cliente

Podemos verificar no gráfico P-P Plot, relativo às duas variáveis, que os pontos se posicionam sobre a reta ou muito perto dela, o que comprova uma distribuição dos resíduos normal.

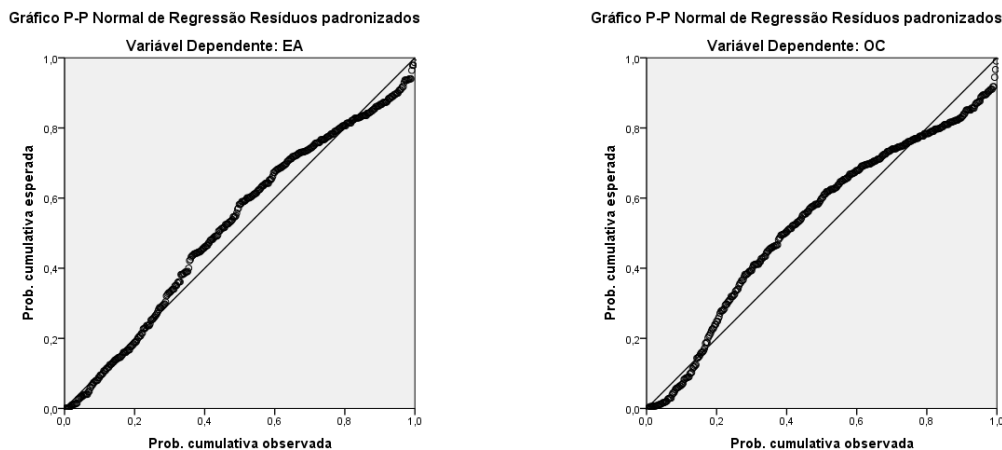


Figura 3. 5 - Gráfico P-P Normal de regressão de resíduos padronizados das variáveis dependentes Empenhamento Afetivo e Orientação para o Cliente

3.2.3 Avaliação Global do Modelo de Regressão Linear Simples

Analisando o modelo de regressão linear do empenhamento afetivo, verificamos que este apresenta um valor F de 53,658 significativo ao nível de 0,000, o que indica que a relação

linear entre as variáveis é estatisticamente significativa. Podemos afirmar que este modelo é adequado para medir a relação entre a variável inteligência emocional e a variável empenhamento afetivo. O modelo apresenta o R^2 ajustado de 0,115, indicando que 11,5% da variância da variável empenhamento afetivo é explicada pelo modelo.

Relativamente ao modelo de regressão linear da orientação para o cliente, verificamos que este apresenta um valor F de 38,285 significativo ao nível de 0,000, o que indica que a relação linear entre as variáveis é estatisticamente significativa. Podemos afirmar que este modelo é adequado para medir a relação entre a variável inteligência emocional e a variável orientação para o cliente. O modelo apresenta o R^2 ajustado de 0,084, indicando que 8,4% da variância da variável orientação para o cliente é explicada pelo modelo.

	Empenhamento Afetivo						Orientação para o Cliente					
	Coef. Não Padron. B	Coef. Não Padron. Erro Padrão	Coef. Padron. Beta	R	t	Sig.	Coef. Não Padron. B	Coef. Não Padron. Erro Padrão	Coef. Padron. Beta	R	t	Sig.
Constante	1,974	0,464			4,250	0,000	4,135	0,310			13,323	0,000
Inteligência Emocional	0,612	0,084	0,342	0,342	7,325	0,000	0,345	0,056	0,294	0,294	6,188	0,000
	$R^2 = 0,117$ R^2 ajustado = 0,115 $F = 53,658$						$R^2 = 0,086$ R^2 ajustado = 0,084 $F = 38,285$					

Tabela 3. 4 – Resultados da Regressão Linear das variáveis dependentes Empenhamento Afetivo e Orientação para o Cliente

3.2.4 Análise da Veracidade das Hipóteses

A hipótese 1 previa que a inteligência emocional se relacionasse positivamente com o empenhamento afetivo dos colaboradores. Esta hipótese é suportada dado que a variável inteligência emocional apresenta um coeficiente Beta positivo (0,342), significativo ao nível de 0%, confirmando que quanto mais elevado for o grau de inteligência emocional, maior será o empenhamento afetivo por parte dos colaboradores, na empresa onde trabalham.

A hipótese 2 previa que a inteligência emocional se relacionasse positivamente com a orientação para o cliente. Esta hipótese é suportada dado que a variável inteligência emocional apresenta um coeficiente Beta positivo (0,294), significativo ao nível de 0%, confirmando que quanto mais elevado for o grau de inteligência emocional, maior será a orientação para o cliente.

A hipótese 3 previa que o empenhamento afetivo se relacionasse positivamente com a orientação para o cliente. Podemos verificar, pelos valores da tabela 3.5, que esta hipótese é suportada dado que a variável empenhamento afetivo apresenta um coeficiente Beta positivo

(0,281), significativo ao nível de 0%, confirmando que quanto mais elevado for o empenhamento afetivo por parte dos colaboradores na empresa onde trabalham, maior será a orientação para o cliente.

Analisando os dados da relação entre estas duas variáveis, verificamos que é apresentado um valor F de 34,710 significativo ao nível de 0,000, o que indica que a relação linear entre as variáveis é estatisticamente significativa. Podemos afirmar que este modelo é adequado para medir a relação entre a variável empenhamento afetivo e a variável orientação para o cliente. O modelo apresenta o R² ajustado de 0,076, indicando que 7,6% da variância da variável orientação para o cliente é explicada pelo modelo.

Orientação para o Cliente						
	Coef. Não Padron. B	Coef. Não Padron. Erro Padrão	Coef. Padron. Beta	R	t	Sig.
Constante	5,05	0,173			29,137	0,000
Empenhamento Afetivo	0,184	0,031	0,281	0,281	5,891	0,000
R ² = 0,079 R ² ajustado = 0,076 F = 34,710						

Tabela 3. 5 – Resultados da Regressão Linear das variáveis dependentes Empenhamento Afetivo e Orientação para o Cliente

Todas as hipóteses previstas foram confirmadas. Quanto mais elevado for o grau de inteligência emocional dos trabalhadores, maior será a pré-disposição destes para demonstrarem um maior empenhamento afetivo para com a empresa onde trabalham e uma elevada orientação para o cliente. Também é confirmada relação entre o grau de empenhamento afetivo dos trabalhadores para com a organização onde trabalham e a orientação para o cliente, ou seja, quanto maior for o empenhamento afetivo dos trabalhadores à empresa, mais orientados são para o cliente.

3.3 Discussão dos Resultados

O objetivo desta dissertação foi analisar o impacto que a inteligência emocional tem no empenhamento afetivo dos colaboradores para com a empresa onde colaboram e a orientação destes para com o cliente. Era esperado que houvesse uma relação positiva entre a inteligência emocional e o empenhamento afetivo dos colaboradores; uma relação positiva entre a inteligência emocional e a orientação para o cliente e ainda uma relação positiva entre o

empenhamento afetivo dos colaboradores e a orientação para o cliente. De facto, os resultados do estudo efetuado manifestaram o esperado, demonstrando que quanto mais elevada for a inteligência emocional dos colaboradores de uma empresa, maior será o seu empenhamento afetivo para com esta, maior será também a orientação daqueles para com os clientes e ainda, que os colaboradores mais empenhados afetivamente à empresa, são também mais orientados para os clientes. Podemos assim considerar que as empresas só têm a ganhar se tiverem em conta a análise do grau de inteligência emocional dos futuros colaboradores, aquando do recrutamento destes. Colaboradores mais empenhados afetivamente à empresa e mais orientados para os clientes, proporcionam empresas mais lucrativas e de maior sucesso (Hennig-Thurau, 2004), com um melhor ambiente de trabalho, colaboradores mais satisfeitos, eficazes, produtivos (Goleman, 2012a) e mais dedicados e leais à empresa onde trabalham (Rhoades et al., 2001), e, por sua vez, clientes também mais satisfeitos e leais à empresa.

Segundo Goleman (2012) , as pessoas emocionalmente aptas têm vantagens em todos os domínios da vida, são pessoas que demonstram serem mais satisfeitas, eficazes e até mais produtivas.

Encontram-se estudos científicos de todas as variáveis aqui estudadas, mas isoladamente, não se encontrando estudos que relacionem em simultâneo a inteligência emocional, o empenhamento afetivo e a orientação para o cliente e, conseqüentemente, as respetivas conclusões. No entanto, existem alguns estudos que vêm comprovar, de forma indireta, as hipóteses aqui apresentadas.

Um dos principais resultados do elevado nível de inteligência emocional e por sua vez dos comportamentos daí decorrentes, é o empenhamento organizacional por parte dos indivíduos. A inteligência emocional está positivamente correlacionada com o empenhamento organizacional (Suifan et al., 2015). O empenhamento organizacional é o poder do indivíduo na identificação da sua participação na organização onde colabora. É uma reação valiosa para toda a organização e o grau de fidelidade que os funcionários têm para a organização. A ausência de empenhamento organizacional influencia a competência organizacional e seu sucesso negativamente. Também tem um impacto adverso, incluindo maior absentismo e atraso, aumento da taxa de rotatividade e intenção de rotatividade e um desempenho mais fraco (Nikkheslat, Asgharian, Saleki, & Hojabri, 2012). Segundo Kim & Lee (2016), os traços pessoais são fatores individuais importantes relacionados com a orientação ao cliente, que são variáveis de pessoa para pessoa. A inteligência emocional também está associada à orientação para o cliente, dado que é a capacidade para identificar, avaliar e controlar as emoções de si

mesmo e dos outros, neste caso, dos clientes. Os colaboradores que consigam identificar as características e interesses dos clientes, de forma rápida e precisa, conseguem responder adequadamente às necessidades dos clientes, com competência e com inteligência emocional (Kim & Lee, 2016)

3.3.1 A Inteligência Emocional enquanto Determinante do Empenhamento Afetivo

Neste estudo, verificou-se que cerca de 12% da variância da variável empenhamento afetivo dos colaboradores de uma empresa é explicada pelo grau de inteligência emocional destes, isto quer dizer que, embora o grau de inteligência emocional dos colaboradores influencie o empenhamento afetivo que têm para com a empresa onde colaboram, também existem outros fatores que influenciam, como por exemplo a satisfação no trabalho, o ambiente de emoções positivas e os trabalhadores sentirem que a empresa cumpre com os seus compromissos (Khan & Malik, 2016).

Os colaboradores que sentem que trabalham em empresas virtuosas, desenvolvem um maior empenhamento afetivo, obtêm melhores desempenhos, porque têm sentimentos de gratidão e psicologicamente são mais seguros (Ribeiro, Rego, & Cunha, 2013). Os colaboradores com um nível de empenhamento afetivo alto envolvem-se nas atividades da empresa, preocupam-se em atingir os objetivos da mesma e desejam permanecer nela, sendo a taxa de rotatividade destas empresas mais reduzida (Rhoades et al., 2001).

Verificamos nas análises feitas neste estudo que as dimensões da inteligência emocional que demonstraram correlações mais fortes foram a Regulação das Emoções e o Uso da Emoção. Esta variável, e em particular estas duas dimensões, influenciam positivamente o empenhamento afetivo dos trabalhadores, dado o trabalho de hoje caracterizar-se por ambientes altamente dinâmicos e complexos que exigem que os trabalhadores sejam flexíveis e se adaptem a diferentes exigências, como regular emoções para colegas e clientes, ter um comportamento orientado por objetivos ou motivar-se a realizar tarefas pouco atraentes. Essas exigências não podem ser atendidas por padrões de comportamento rígidos automáticos, fazem sim com que os funcionários exerçam autocontrole para lidar com esses requisitos. O autocontrole envolve a inibição, modificação ou substituição de reações, impulsos, emoções e desejos espontâneos e automáticos que, de outra forma, interfeririam com o comportamento dirigido a objetivos e impediriam a realização de metas no trabalho (Rivkin, Diestel, & Schmidt, 2015). Os trabalhadores que usam e regulam as emoções demonstram ser mais

empenhados afetivamente à empresa onde trabalham, conseguindo atingir os objetivos desta mais facilmente.

3.3.2 A Inteligência Emocional enquanto Determinante da Orientação para o Cliente

Neste estudo, verificou-se que cerca de 8% da variância da variável orientação para o cliente é explicada pelo grau de inteligência emocional dos colaboradores. Quer dizer que, embora o grau de inteligência emocional dos colaboradores influencie a sua orientação para o cliente, existem outros fatores que também a influenciam. Podemos referir-nos à satisfação no trabalho, ao empenhamento organizacional, ao comportamento de cidadania organizacional, ao bom desempenho no trabalho e ainda ao envolvimento que estes têm no trabalho. As características pessoais dos indivíduos é outro fator que influencia a orientação para o cliente. As necessidades e expectativas dos clientes evoluem continuamente ao longo do tempo. Oferecer produtos e serviços consistentes e de alta qualidade, que satisfaçam os clientes, requer atitudes e comportamentos por parte dos funcionários que lhes permitem avaliar as circunstâncias, identificar as necessidades dos clientes e agir de forma a satisfazer essas necessidades. A qualidade da interação interpessoal entre clientes e funcionários é um elemento crítico na satisfação do cliente (J. Lee et al., 2016). Os funcionários que conseguem ter este tipo de atitudes e comportamentos, conseguem fazer uso das emoções e regular as próprias emoções, demonstrando também terem altos níveis de orientação para o cliente. Os funcionários que demonstram dar importância aos clientes, ou seja, que são orientados para os clientes, também entendem a importância de perceber as emoções dos outros e de controlar as suas emoções, o que influencia a forma como lidam com clientes com características dispares e a forma como trabalham para resolver os problemas dos clientes (AlDosiry et al., 2016).

3.3.3 O Empenhamento Afetivo enquanto Determinante da Orientação para o Cliente

Neste estudo, verificou-se que cerca de 8% da variância da variável orientação para o cliente é explicada pelo empenhamento afetivo à organização, por parte dos colaboradores. Quer dizer que, embora o empenhamento afetivo à organização influencie a orientação para o cliente, existem outros fatores que também a influenciam. Podemos referir-nos à satisfação no trabalho e ainda ao grau de inteligência emocional demonstrado pelo indivíduo.

O empenhamento afetivo gera um comportamento pró-organizacional por parte dos colaboradores. Estes têm uma sensação de autoestima positiva em relação à organização, estão motivados a ter comportamentos que melhoram e sustentam a organização (Joshi & Randall, 2001), conseguem obter melhores desempenhos, porque têm sentimentos de gratidão e psicologicamente são mais seguros (Ribeiro, Rego, & Cunha, 2013). Ao obterem melhores desempenhos, as empresas têm melhores resultados, o que gera uma maior satisfação por parte dos colaboradores que, por sua vez, vão esforçar-se mais para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes através de um serviço de qualidade; têm uma maior predisposição para proporcionar um serviço atencioso e útil, em interações de atendimento ao cliente (J. Lee et al., 2016), ou seja, são colaboradores mais orientados para o cliente.

4 Conclusões e Recomendações

4.1 Conclusões

Com a crescente evolução dos mercados, as empresas viram-se obrigadas a evoluir ao mesmo ritmo, de forma a serem mais competitivas e conquistarem a lealdade dos clientes, cada vez mais exigentes. Para as empresas terem sucesso e satisfazerem as necessidades e desejos dos clientes, não basta produzirem aquilo que estes querem, mas cativarem os clientes e garantirem a sua lealdade à empresa. Para conseguirem a lealdade dos clientes, as empresas precisam de ter colaboradores com um nível de inteligência emocional elevado. A inteligência emocional é o uso inteligente das emoções, fazendo com que o indivíduo consiga fazer, de uma forma intencional, com que as emoções trabalhem a seu favor, conseguindo assim obter melhores resultados e ser mais produtivo. A inteligência emocional é essencial para o desempenho do trabalho e é indiscutivelmente uma vantagem competitiva notável, pois as pessoas emocionalmente aptas são as que demonstram serem mais satisfeitas com o trabalho que desempenham, são mais eficazes e até mais produtivas, conseguindo atingir um melhor desempenho. Podemos definir inteligência emocional como sendo o conhecimento e o controlo dos sentimentos do próprio e ainda em saber reconhecer e lidar de uma forma eficaz com os sentimentos dos outros. A inteligência emocional tem sido relacionada com vários aspetos da condição humana, como são as emoções, a inteligência, o raciocínio, o comportamento, e mesmo o trabalho. Há cada vez mais interesse em aprofundar a relação entre a inteligência emocional e o sucesso no trabalho, definida como o grau de ajuda que os colaboradores dão às empresas para que estas consigam alcançar os seus objetivos. A inteligência emocional é essencial no sucesso das empresas – se as pessoas se sentem bem, dão o seu melhor no trabalho. Os colaboradores que usam e regulam as emoções demonstram ser mais empenhados afetivamente à empresa onde trabalham, conseguindo atingir os objetivos desta mais facilmente.

Nesta dissertação foi assim demonstrado que os indivíduos que têm níveis de inteligência emocional elevados, por sua vez, também demonstram ter um maior empenhamento afetivo para com a empresa onde trabalham. Além disso, demonstram ainda ter uma ligação emocional forte em relação à empresa, são mais dedicados e leais, e empenham-se em contribuir para o sucesso da mesma, envolvendo-se mais nas suas atividades. São estes

indivíduos, com maior empenhamento afetivo, os que desejam permanecer na empresa, não pensado em sair.

O empenhamento afetivo tem efeitos significativos, tanto no desempenho dos colaboradores como na sua orientação para o cliente. Colaboradores com maior orientação para o cliente são colaboradores que se esforçam em satisfazer as necessidades, desejos e expectativas dos clientes através de um serviço de qualidade. A investigação efetuada permitiu concluir que os colaboradores com um grande empenhamento afetivo nutrem um sentimento de autoestima positiva para com a empresa, o que faz com que estes queiram ter comportamentos que resultem em benefícios para a empresa, tendo por sua vez uma maior orientação para o cliente. Verificou-se que os colaboradores com um grau elevado de inteligência emocional conseguem identificar melhor as emoções dos clientes, representando assim uma importante competência no atendimento orientado para o cliente e a satisfação destes.

Conclui-se portanto que, colaboradores que demonstram níveis de inteligência emocional elevados são também os que demonstram maior empenhamento afetivo à empresa e maior orientação para o cliente, e que, o empenhamento afetivo está positivamente correlacionado com a orientação para o cliente, contribuindo deste modo para um maior sucesso das empresas.

4.2 Contributos da Investigação

Apesar das três variáveis em estudo nesta investigação, já terem sido estudadas e analisadas em separado, por diversos autores, o modelo de investigação apresentado nesta dissertação, relacionando as variáveis entre si, ainda não existia. Assim sendo, considera-se que a investigação efetuada é algo inovador e contribui para a literatura já existente. Esta dissertação contribuirá para que os gestores fiquem mais sensíveis quanto às características a ter em conta relativamente aos seus colaboradores, nomeadamente o grau de inteligência emocional, o nível de empenhamento afetivo à empresa e a orientação para o cliente. Este conhecimento pode fazer com que os gestores, ao recrutarem um colaborador, tenham especial atenção a estas características e desse modo possam obter melhores recursos humanos, o que por sua vez levará a melhores resultados.

4.3 Limitações do Estudo

Durante a pesquisa relativamente às variáveis Empenhamento Afetivo e Orientação para o Cliente, verificou-se uma escassa existência de documentação e investigação científica que

relacionasse estas duas variáveis entre si, e estas variáveis com a variável Inteligência Emocional.

A utilização do questionário, como instrumento de recolha de dados, pode ser uma limitação devido a imprecisões no seu preenchimento, tanto porque o respondente pode responder à pressa, como por falta de atenção deste.

Outra limitação da utilização dos questionários, pode ser a subjetividade nas respostas, por falta de sinceridade do respondente. Existe a tendência de se responder o que se pensa que é desejável e não ao que representa a realidade.

O facto de os dados terem sido obtidos através da mesma fonte e num único momento temporal, também é limitador, podendo implicar num risco de contaminação pela variação do método comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Para reduzir o risco de variação do método comum, os respondentes foram avisados de que as respostas ao questionário são confidenciais, e de que não há respostas certas nem erradas. Foi-lhes solicitado que respondessem com a maior honestidade e sinceridade possível.

Dada a impossibilidade de inquirir toda a população alvo, foi utilizada uma amostra da mesma, não aleatória por conveniência. Geralmente a utilização deste tipo de amostra é mais fácil, barato e rápido. No entanto, tem como consequência a falta de confiança em se extrapolar para o Universo, com confiança, os resultados e as conclusões, por falta de certeza da representatividade da amostra no Universo.

4.4 Sugestões Para Futuras Investigações

Os colaboradores com níveis mais elevados de inteligência emocional são mais felizes e satisfeitos com a vida, conseguindo também sentir uma maior satisfação no trabalho. Os que demonstram possuir níveis altos de orientação para o cliente, sentem-se mais satisfeitos quando conseguem satisfazer igualmente os clientes. Da pesquisa efetuada acerca deste tema, e das relações referidas, verificou-se que é um assunto ainda pouco desenvolvido. Pelo que, sugerimos que a satisfação no trabalho possa ser alvo de uma investigação futura, assim como o estudo da relação entre a satisfação no trabalho e as três variáveis estudadas nesta dissertação. Tendo em conta a pertinência das variáveis estudadas nesta dissertação, e das relações entre si, e da escassa existência de documentação e investigação científica que relacionem as variáveis Empenhamento Afetivo e Orientação para o Cliente, e estas com a variável

Inteligência Emocional, sugerimos que as duas primeiras variáveis e as relações referidas possam ser mais investigadas e desenvolvidas no futuro.

4.5 Recomendações às Empresas

Para que as empresas possam acompanhar a constante evolução dos mercados, é bastante importante que estas melhorem ou alterem as suas práticas, produtos e serviços. Para as empresas terem sucesso, precisam de satisfazer cada vez mais e melhor as necessidades e desejos dos seus clientes. Para tal devem contar com o apoio crucial dos seus colaboradores, que muitas das vezes são a cara da empresa. Já se verificou que os colaboradores que têm um grau mais elevado de inteligência emocional, empenhamento afetivo e orientação para o cliente, são colaboradores mais produtivos, eficazes e que proporcionam maior sucesso e maior lucro às empresas. É essencial que os gestores das empresas analisem todos esses parâmetros aquando do recrutamento de um futuro colaborador. Para isso deveriam adotar medidas de recrutamento, com base em sistemas de análise emocional.

Quando as empresas estabelecem objetivos acima do que é possível atingir e violam os valores supostamente implícitos dos colaboradores, estas empresas acabam por sofrer emocionalmente, isto é, os colaboradores acabam por ter sentimentos de culpa, por não atingirem os objetivos, e uma sensação de falsa recompensa, caso sejam recompensados mesmo que não atinjam os objetivos estabelecidos. Uma empresa emocionalmente inteligente deve estabelecer objetivos de acordo com a sua realidade, e de acordo com cada colaborador em particular, de forma a que os colaboradores se sintam motivados (Goleman, 2012b).

Uma empresa emocionalmente inteligente consegue aumentar o desempenho dos seus colaboradores tomando algumas medidas, como por exemplo:

- Atribuindo trabalho num tempo exequível, para que os colaboradores consigam atingir os objetivos estabelecidos, sentindo-se mais motivados e terem tempo para recuperarem;
- Dando autonomia aos colaboradores, para que estes tenham oportunidade de melhorar a forma como se trabalha na empresa, sintem-se úteis e que têm capacidades;
- Haver justiça e igualdade na forma como os colaboradores são tratados. Caso contrário, estes sentem-se revoltados e perdem o entusiasmo;
- Valorizar os bons resultados alcançados pelos colaboradores, mesmo que seja apenas dando uma felicitação calorosa. Estes vão sentir-se mais valorizados e bem emocionalmente.

As empresas são mais competitivas e têm um maior desempenho, consoante as relações entre os colaboradores. Se as pessoas não conseguem trabalhar juntas e lhes faltar competências

emocionais, toda a empresa vai sofrer as consequências disso. É portanto necessário maximizar a inteligência emocional de todos, em conjunto (Goleman, 2012b).

Bibliografia

- AlDosiry, K. S., AlKhadher, O. H., AlAqraa, E. M., & Anderson, N. (2016). *Relationships between emotional intelligence and sales performance in Kuwait. Journal of Work and Organizational Psychology* (Vol. 32). <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.02.002>
- Bastos, A. P. (2005). *Afectos, Emoções, Bem-Estar*. Prior Velho: Paulinas.
- Brach, S., Walsh, G., Hennig-Thurau, T., & Groth, M. (2015). A dyadic model of customer orientation: Mediation and moderation effects. *British Journal of Management*, 26(2), 292–309. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12049>
- Breitsohl, H., & Ruhle, S. (2013). Residual affective commitment to organizations: Concept, causes and consequences. *Human Resource Management Review*, 23(2), 161–173. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.07.008>
- Briggs, E., Jaramillo, F., & Noboa, F. (2015). Explicating Customer Orientation's influence on Frontline Employee Satisfaction. *The Service Industries Journal*, 35(3), 133–151. <https://doi.org/10.1080/02642069.2014.990004>
- Brunetto, Y., Teo, S. T. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428–441. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00198.x>
- Colfax, R. S., Rivera, J. J., & Perez, K. T. (2010). Applying emotional intelligence in the workplace: Vital to global business success. *Journal of International Business Research*, 9(1), 89–98.
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (5ª). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Damasio, A. R. (2001). *O Erro de Descartes - Emoção, Razão e Cérebro Humano*. (F. L. De Castro, Ed.) (22ª). Mem Martins: Publicações Europa América.
- Fineman, S. (1993). *Emotion in Organizations*. London: Sage Publications.
- Goleman, D. (2012a). *Inteligência Emocional* (17ª). Lisboa: Temas e Debates Círculo de Leitores.
- Goleman, D. (2012b). *Trabalhar com Inteligência Emocional* (5ª). Lisboa: Temas e Debates Círculo de Leitores.
- Greenberg, L. S. (2000). *As emoções nosso guia interior*. Apelação: Paulus.
- Greenidge, D., Devonish, D., & Alleyne, P. (2014). The Relationship Between Ability-Based Emotional Intelligence and Contextual Performance and Counterproductive

- Work Behaviors: A Test of the Mediating Effects of Job Satisfaction. *Human Performance*, 27(3), 225–242. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.913591>
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460–478. <https://doi.org/10.1108/09564230410564939>
- Homburg, C., Wieseke, J., & Bornemann, T. (2009). Implementing the Marketing Concept at the Employee–Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge. *Journal of Marketing*, 73(4), 64–81. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.4.64>
- Hwa, M. A. C., & Amin, H. (2016). Why emotion at work matters: examining the influence of emotional labour and emotional intelligence on workplace behaviours among service workers in east Malaysia Magdalene. *Kajian Malaysia*, 34(1), 79–105. <https://doi.org/10.5692/clinicalneurolog.cn-000861>
- Ismail, S. (2015). Influence of emotional intelligence, ethical climates, and corporate ethical values on ethical judgment of Malaysian auditors. *Asian Journal of Business Ethics*, 147–162. <https://doi.org/10.1007/s13520-015-0047-x>
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment : Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7–26. <https://doi.org/10.1348/096317906X118685>
- Joshi, A. W., & Randall, S. (2001). The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation. *Journal of Business Research*, 54(1), 1–9. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00119-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00119-8)
- Khan, F., & Malik, M. (2016). Determinants of Affective Commitment: The Moderating Role of Level of Education. *6th Annual International Conference on Business Strategy and Organizational Behaviour*, (BizStrategy), 64–73. <https://doi.org/10.5176/2251-1970>
- Kim, B., & Lee, J. (2016). Relationships between Personal Traits, Emotional Intelligence, Internal Marketing, Service Management, and Customer Orientation in Korean Outpatient Department Nurses. *Asian Nursing Research*, 10(1), 18–24. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2015.10.005>
- Laureano, R. M. S., & Botelho, M. do C. (2010). *SPSS O Meu Manual de Consulta Rápida* (1ª). Lisboa: Edições Sílabo.
- Lee, B., & Kou, F. (2014). Customer orientation on new product activities and performance from the contract manufacturer ’ s viewpoint. *South African Journal of Business Management*, 45(3), 111–121.

- Lee, J. H. J., & Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1101–1112.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.007>
- Lee, J., Ok, C. M., & Hwang, J. (2016). An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 139–150. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.01.008>
- Lim, J. (2017). The effects of emotional intelligence on job satisfaction and customer orientation of hotel employees: Moderating effect of value sharing. *Global Business and Finance Review*, 22(1), 80–90.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research an Applied Orientation* (6^a). New Jersey: Pearson.
- Malik, S., & Ansari, A. H. (2014). Emotional Intelligence and Affective Organizational Commitment: A Cross-Sectional Study of Engineers in Public and Private Engineering & IT Firms in Delhi-NCR.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (6^a). Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Marques, A. (2014). *Marketing Relacional Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva* (2^a). Lisboa: Edições Sílabo.
- Martin, D., & Boeck, K. (2002). *QE O que é a Inteligência Emocional* (3^a). Cascais: Pergaminho.
- Mayer, J. D., DiPaolo, M., & Salovey, P. (1990). Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence.pdf.
- Mohamad, M., & Jais, J. (2016). *Emotional Intelligence and Job Performance: A Study among Malaysian Teachers*. *Procedia Economics and Finance* (Vol. 35). Elsevier B.V. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00083-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00083-6)
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. de F. Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português, *14Comportamento Organizacional e Gestão* 115–133 (2008).
<https://doi.org/10.3900/fpj.04.06.341.p>
- Nikkheslat, M., Asgharian, R., Saleki, Z. S., & Hojabri, R. (2012). The relationship between emotional intelligence and organizational commitment: The mediating role of Job Satisfaction. *IRACST - International Jurnal of Research in Management & Technology*.

Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/305171870?accountid=27965>

- Pereira, A., & Patrício, T. (2016). *Guia Prático de Utilização do SPSS* (8^a). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS* (6^a). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pettijohn, C. E., Rozell, E. J., & Newman, A. (2010). The relationship between emotional intelligence and customer orientation for pharmaceutical salespeople: A UK perspective. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 4, 21–39.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P. e, & Jesuino, J. C. (2011). *How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship*. *Journal of Business Research* (Vol. 64). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.009>
- Rencher, A. C. (2002). *Methods of Multivariate Analysis* (2^a). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *The Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Ribeiro, N., Rego, A., & Cunha, M. P. e. (2013). *A Virtude nas Organizações* (1^a). Lisboa: Sinais de Fogo.
- Rivkin, W., Diestel, S., & Schmidt, K. H. (2015). Affective commitment as a moderator of the adverse relationships between day-specific self-control demands and psychological well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 88(March), 185–194.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.03.005>
- Rodrigues, F., Oliveira, M., & Diogo, J. (2015). *Princípios de Neuromarketing Neurociência Cognitiva Aplicada ao Consumo, Espaços e Design* (1^a). Viseu: Psico & Soma.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(05\)80058-7](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(05)80058-7)
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Sweis, R. J. (2015). The Effect of a Manager's Emotional Intelligence on Employees' Work Outcomes in the Insurance Industry in Jordan.

- International Business Research*, 8(9), 67–82. <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n9p67>
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47–71. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00029-0](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00029-0)
- Wang, Q., Zhao, X., & Voss, C. (2016). Customer orientation and innovation: A comparative study of manufacturing and service firms. *International Journal of Production Economics*, 171, 221–230. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.08.029>
- Weisinger, H. (2000). *Emotional Intelligence At Work*. (J. W. & S. INC, Ed.).
- Xiong, K., Lin, W., Li, J. C., & Wang, L. (2016). Employee Trust in Supervisors and Affective Commitment. *Psychological Reports*, 118(3), 829–848. <https://doi.org/10.1177/0033294116644370>



Impacto da Inteligência Emocional no Empenhamento Afetivo e Orientação para o Cliente

Sou Mestranda em Marketing Relacional, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico de Leiria e, sob a orientação da Professora Doutora Neuza Ribeiro, estou a realizar um estudo sobre o Impacto da Inteligência Emocional no Empenhamento Afetivo e Orientação para o Cliente, em Portugal.

Desde já agradeço se puder colaborar, concedendo cerca de 5 minutos para responder a este questionário. A sua tarefa consiste em ler atentamente as questões e assinalar com uma bolinha a que mais se identifica com a sua resposta. Não há respostas certas ou erradas. Responda de modo a descrever a maneira como pensa habitualmente.

Os dados deste questionário serão confidenciais, destinados apenas a tratamento estatístico.

Agradeço que seja o(a) mais honesto(a) e sincero(a) possível.

Maria Jorge Montez



Título da secção (opcional)

Este questionário destina-se a pessoas que se encontrem empregadas ou que já estiveram empregadas, durante pelo menos 6 meses, no território português.

Encontra-se empregado(a) ou já esteve empregado(a), durante pelo menos 6 ^{*} meses?

Sim

Não

Dados Sociodemográficos

Descrição (opcional)

Género: *

Masculino

Feminino

Idade: *

De 18 a 30 anos

De 31 a 40 anos

De 41 a 50 anos

Mais de 51 anos

Estado Civil: *

Solteiro(a)

Casado (a)/União de Facto

Divorciado(a)

Viúvo(a)

Habilitações Literárias: *

- 1º Ciclo do Ensino Básico
- 2º Ciclo do Ensino Básico
- 3º Ciclo do Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

A empresa onde trabalha é: *

- Privada
- Pública

Dimensão da empresa: *

- Menos de 10 trabalhadores
- De 11 a 49 trabalhadores
- De 50 a 249 trabalhadores
- Mais de 250 trabalhadores

Área Laboral: *

- Advocacia
- Artes e Design
- Banca
- Comercial/Vendas
- Contabilidade/Finanças
- Desporto
- Educação/Formação
- Engenharia
- Indústria/Produção
- Informática
- Recursos Humanos
- Relações Públicas/Marketing
- Restauração
- Saúde/Medicina/Enfermagem

Secretariado/Administração

Seguros

Outra opção...

Há quanto tempo trabalha/trabalhou nesta empresa:

Menos de 1 ano

De 2 a 5 anos

De 6 a 10 anos

De 11 a 15 anos

Mais de 16 anos

Secção 4 de 7



I - Assinale o grau de veracidade das seguintes afirmações utilizando a escala de 1 a 7, onde 1 corresponde a Discordo totalmente e 7 corresponde a Concordo totalmente

Descrição (opcional)

Pergunta *

	Discordo total/	Discordo moderada/	Discordo ligeira/	Não conc. nem disc.	Concordo ligeira/	Concordo moderada/	Concordo total/
A maioria do tempo compreendo as causas das minhas emoções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreendo bem as minhas emoções e sentimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Compreendo realmente o que sinto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sei sempre se estou, ou não, contente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreendo as emoções e sentimentos dos outros, observando os seus comportamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou um bom observador das emoções dos outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Percebo bem as emoções e sentimentos das pessoas com quem me relaciono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Defino sempre os meus objetivos e, de seguida, dou o meu melhor para os alcançar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digo sempre a mim mesmo que sou uma pessoa competente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou uma pessoa auto-motivadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encorajo-me sempre a dar o meu melhor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou capaz de controlar o meu temperamento de maneira a conseguir lidar com as dificuldades racionalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou completamente capaz de controlar as minhas próprias emoções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo sempre acalmar-me rapidamente quando estou muito zangado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho um bom controlo sobre as minhas emoções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

II - Refira agora como encara a organização onde trabalha ou trabalhou, mencionando em que medida as seguintes afirmações se aplicam ou não, tendo em conta a escala de 1 a 7, onde 1 corresponde a Não se aplica nada e 7 corresponde a Aplica-se completamente

Descrição (opcional)

Pergunta *

	Não se aplica nada	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	Aplica-se completamente
Sinto-me orgulhoso(a) de dizer aos outros que faço parte desta organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto uma forte afetividade por esta organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que faço "parte da família" da minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

III - Considerando a sua percepção sobre a empresa onde trabalha ou trabalhou, avalie as seguintes questões utilizando a escala de 1 a 7, onde 1 corresponde a Discordo totalmente e 7 corresponde a Concordo totalmente

Descrição (opcional)

Pergunta *

	Discordo total/	Discordo moderada/	Discordo ligeira/	Não conc. nem disc.	Concordo ligeira/	Concordo moderada/	Concordo total/
Tento saber quais são as necessidades dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho em mente os maiores interesses dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolvo um problema focando-me na venda de produtos ou serviços aos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendo produtos ou serviços que são os mais adequados para a resolução de problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tento descobrir que tipo de produtos ou serviços poderão ser mais úteis aos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Secção 7 de 7



Título da secção (opcional)

Muito obrigada pela sua colaboração. Será uma contribuição valiosa para o sucesso deste estudo.

Maria Jorge Montez