

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA

KARIN BORGES SENRA

**OS EFEITOS DIRETOS E INDIRETOS DA MENTALIZAÇÃO INTERPESSOAL NO
DESEMPENHO DE VENDAS**

MARINGÁ

2016

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA

KARIN BORGES SENRA

0

**OS EFEITOS DIRETOS E INDIRETOS DA MENTALIZAÇÃO INTERPESSOAL NO
DESEMPENHO DE VENDAS**

Dissertação de Mestrado em Administração entregue ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA/UEM), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Valter Afonso Vieira.

MARINGÁ

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá, PR, Brasil)

S478e Senra, Karin Borges
Os efeitos diretos e indiretos da mentalização
interpessoal no desempenho de vendas / Karin Borges
Senra -- Maringá, 2016.
103 f. : il., figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. Valter Afonso Vieira.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de
Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas,
Departamento de Administração, Programa de Pós-
Graduação em Administração, 2016.

1. Mentalização interpessoal. 2. Autoeficácia -
Vendas. 3. Venda adaptativa. 4. Desempenho - Vendas.
I. Vieira, Valter Afonso, orient. II. Universidade
Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais
Aplicadas. Departamento de Administração. Programa
de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 21.ed. 658.82

AHS-002845

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, **Aílson José Senra e Marilene Lanci Borges**, pela educação que me deram, pelo exemplo de determinação e competência em tudo o que fazem e por sempre priorizarem minha educação, mesmo diante das dificuldades.

Às minhas irmãs, **Caroline Borges Senra e Camila Borges Senra**, que desde sempre estiveram ao meu lado, me apoiando e torcendo por mim.

Ao meu marido, **Rafael Dias Gonçalves**, que não mediu esforços para que eu pudesse completar essa etapa, que me ouviu e compreendeu diante das minhas angústias e lamentações, me dando suporte para continuar.

Ao meu filho, **Filipe Senra Gonçalves**, que é e sempre foi um incentivo para a minha vida.

Meus agradecimentos à **toda a minha família**, que amo incondicionalmente.

Aos meus **amigos e colegas**, pelas contribuições durante a trajetória percorrida.

Ao Professor **Valter Afonso Vieira**, meu orientador, por acreditar em mim, me ensinar caminhos para a construção da ciência, e por todo o conhecimento transmitido, que o faz ser um profissional exemplar.

Ao Professor **Francisco Giovanni David Vieira**, que contribuiu diretamente para a minha formação e para a construção desse trabalho, transmitindo seu conhecimento e suas sinceras críticas construtivas.

À Professora **Olga Maria Coutinho Pépece**, pelas contribuições realizadas em minha banca de qualificação.

Ao **Bruhmer Cesar Forone Canonice**, sempre solícito e prestativo.

A todos os **professores do PPA**, que dão suporte ao programa e permitem a concretização de nossos sonhos, fornecendo as ferramentas para o nosso crescimento acadêmico.

“Que a beleza do que você ama seja o que você faz.”

(Rumi)

RESUMO

Uma competência estudada recentemente na área de vendas é a habilidade de mentalização interpessoal. Poucos pesquisadores se empenharam em compreender a habilidade de mentalização interpessoal nesse contexto. Mais especificamente, trabalhos explorando os efeitos indiretos que a mentalização interpessoal pode exercer no desempenho não foram encontrados. Esse trabalho fundamentou-se no conceito de mentalização interpessoal dos vendedores, o qual relaciona-se com outras competências de vendas. A habilidade de mentalização interpessoal dos vendedores refere-se à interpretação da situação interpessoal e em seguida a mentalização sobre os clientes, por meio de um processo de inferências quanto às suas percepções, seus desejos, suas intenções, entre outros estados mentais. O objetivo principal do trabalho foi examinar o papel da mentalização interpessoal dos vendedores como determinante direta e indiretamente do desempenho de vendas. Um modelo teórico de mediação múltipla simples foi criado. O modelo pressupõe que a mentalização interpessoal, por meio de cada uma das suas dimensões, possui um relacionamento positivo com desempenho e que os construtos de autoeficácia e venda adaptativa exercem papel mediador sobre o relacionamento entre as dimensões de mentalização interpessoal e desempenho. Um levantamento foi realizado com 250 vendedores, em duas amostras diferentes, na cidade de Maringá – Paraná. Os resultados indicam que as dimensões de mentalização interpessoal realizam efeitos diretos e indiretos positivos no desempenho de vendas. As competências autoeficácia e venda adaptativa foram mediadoras dos efeitos da mentalização interpessoal no desempenho. Um modelo adicional foi elaborado resultando que tais competências também realizam uma mediação em série sobre o relacionamento entre a mentalização interpessoal e o desempenho. Os resultados encontrados estão de acordo com a literatura analisada. São discutidas implicações teóricas e gerenciais, limitações e sugestões de pesquisas futuras.

Palavras-chave: Mentalização interpessoal; Autoeficácia; Venda adaptativa; Desempenho.

ABSTRACT

A recent study in sales is the ability of interpersonal mentalizing. Few researchers have attempted to understand the ability of interpersonal mentalizing in this context. More specifically, research exploring the indirect effects that interpersonal mentoring can have on performance were not found. This work was based on the concept of interpersonal mentalizing of salespeople, which relates to other sales skills. Salespeople interpersonal mentalizing skills refers to the interpretation of interpersonal situation, and then mentalizes about the customers, in particular, through a process of making inferences as to the beliefs, desires, intentions, and other mental states of the customer. The main objective of this work was to examine the role of salespeople interpersonal mentalizing such as direct and indirect determinant of performance. A theoretical model of simple multiple mediation was created. The model assumes that interpersonal mentalizing, through each of its dimensions, has a positive relationship with performance and that the constructs of self-efficacy and adaptive selling have mediating role on the relationship between the dimensions of interpersonal mentalizing and performance. A survey was conducted with 250 salespeople, in two different samples in the city of Maringa - Parana. The results indicate that the dimensions of interpersonal mentalization perform positive direct and indirect effects on sales performance. The competencies of self-efficacy and adaptive selling were mediators on the effects of interpersonal mentalizing in performance. An additional model was developed resulting that such competencies also conduct a serial mediation on the relationship between interpersonal mentalizing and performance. The results are according to the literature. Theoretical and managerial implications, limitations and future research suggestions are discussed.

Keywords: Interpersonal mentalizing; Self-efficacy; Adaptive selling; Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo conceitual dos efeitos diretos e indiretos da mentalização interpessoal no desempenho de vendas	22
Figura 2. Modelo de mediação múltipla simples ou paralela	43
Figura 3. Modelo conceitual adicional dos efeitos indiretos da mentalização interpessoal no desempenho de vendas	61
Figura 4. Modelo de mediação múltipla em série	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Descrição da amostra do estudo 1	35
Tabela 2. Confiabilidade composta, variância extraída média e quadrado das correlações das variáveis latentes do estudo 1	38
Tabela 3. Estatísticas descritivas das variáveis latentes do estudo 1	39
Tabela 4. Correlações do estudo 1	40
Tabela 5. Modelos de regressão linear do estudo 1	42
Tabela 6. Efeitos indiretos do estudo 1	45
Tabela 7. Descrição da amostra do estudo 2	49
Tabela 8. Confiabilidade composta, variância extraída média e quadrado das correlações das variáveis latentes do estudo 2	52
Tabela 9. Estatísticas descritivas das variáveis latentes do estudo 2	53
Tabela 10. Correlações do estudo 2	54
Tabela 11. Modelos de regressão linear do estudo 2	55
Tabela 12. Efeitos indiretos do estudo 2	57
Tabela 13. Efeitos de mediação em série	64
Tabela 14. Resumo dos resultados	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	12
1.1.1 OBJETIVO GERAL	13
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 MENTALIZAÇÃO INTERPESSOAL.....	14
2.2 AUTOEFICÁCIA	18
2.3 VENDA ADAPTATIVA.....	19
3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES	22
3.1 EFEITOS DIRETOS DA MENTALIZAÇÃO INTERPESSOAL NO DESEMPENHO	23
3.2 EFEITOS INDIRETOS DA MENTALIZAÇÃO INTERPESSOAL NO DESEMPENHO.....	25
3.2.1 EFEITOS INDIRETOS POR MEIO DA AUTOEFICÁCIA	25
3.2.2 EFEITOS INDIRETOS POR MEIO DA VENDA ADAPTATIVA	27
4 PESQUISA	30
4.1 ESTUDO 1.....	30
4.1.1 AMOSTRA E PROCEDIMENTOS	30
4.1.2 RESULTADOS	34
4.1.2.1 Perfil da amostra.....	34
4.1.2.2 Mensuração.....	36
4.1.2.3 Teste das hipóteses	39
4.1.3 CONSIDERAÇÕES.....	46
4.2 ESTUDO 2.....	47
4.2.1 AMOSTRA E PROCEDIMENTOS	47
4.2.2 RESULTADOS	48
4.2.2.1 Perfil da amostra.....	48
4.2.2.2 Mensuração.....	51
4.2.2.3 Teste das hipóteses	53
4.2.3 CONSIDERAÇÕES.....	59
5 MODELO ADICIONAL.....	61
5.1 CONSIDERAÇÕES	66

6 RESUMO DOS RESULTADOS.....	67
7 CONCLUSÕES	71
7.1 DISCUSSÕES TEÓRICAS	71
7.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	74
7.3 LIMITAÇÕES	76
7.4 PESQUISAS FUTURAS	77
APÊNDICE A – Questões utilizadas no questionário.....	85
APÊNDICE B – Teste t de diferença entre as médias das amostras dos construtos do estudo 1	87
APÊNDICE C – Medidas descritivas das variáveis do estudo 1.....	88
APÊNDICE D – Análise fatorial exploratória das variáveis latentes	89
APÊNDICE E – Modelo completo da Análise Fatorial Confirmatória – Estudo 1	91
APÊNDICE F – Modelo ajustado da Análise Fatorial Confirmatória – Estudo 1	92
APÊNDICE G – Medidas descritivas das variáveis do estudo 2	93
APÊNDICE H – Modelo completo da Análise Fatorial Confirmatória – Estudo 2.....	94
APÊNDICE I – Modelo ajustado da Análise Fatorial Confirmatória – Estudo 2.....	95
APÊNDICE J – Resultados completos das análises de mediação do estudo 1	96
APÊNDICE K – Resultados completos das análises de mediação do estudo 2.....	99
APÊNDICE L – Resultados completos das análises de mediação em série	102

1 INTRODUÇÃO

Uma habilidade interpessoal estudada na área de vendas é a **mentalização interpessoal** dos vendedores. Dietvorst et al. (2009) estudaram a mentalização interpessoal dos vendedores fundamentados na Teoria da Mente (Frith & Frith, 1999) como um processo em que os vendedores fazem conjecturas e inferências sobre crenças¹, desejos e intenções dos clientes. Em outras palavras, na mentalização, os vendedores empregam um processo de “ler” a mente dos clientes.

Pesquisas buscaram compreender os processos que envolvem a mentalização interpessoal dos vendedores e como esses mecanismos influenciam o desempenho de vendas. Por exemplo, Bagozzi et al. (2013) estudaram o “maquiavelismo”², relacionando-o com a mentalização interpessoal e a empatia, e sugeriram que vendedores maquiavélicos estão menos relacionados às habilidades de mentalização interpessoal e mais relacionados à empatia do que vendedores não maquiavélicos. Chakrabarty, Widding e Brown (2014) estudaram a mentalização interpessoal relacionando-a com as duas principais competências dos vendedores, orientação para o cliente e a adaptação em vendas. Uma das suas principais contribuições foi mostrar que a mentalização interpessoal modera e media o relacionamento entre a orientação para o cliente e o desempenho.

Entretanto, mesmo havendo literatura sobre o tema mentalização interpessoal (Bagozzi et al., 2013; Chakrabarty et al., 2014; Dietvorst et al., 2009) três lacunas ainda não foram investigadas. Primeiro, o estudo de mentalização interpessoal na área de vendas é muito recente, tendo iniciado com o trabalho de Dietvorst et al. (2009) e sendo seguido por Bagozzi et al. (2013) e Chakrabarty et al. (2014). Nesse contexto, poucos pesquisadores, até o momento, se empenharam em entender o comportamento da mentalização interpessoal como uma habilidade mais ampla que abrange competências como empatia e inteligência emocional, por exemplo (Frith & Frith, 2001; Singer & Fehr, 2005). Assim, entender a mentalização interpessoal significa entender um universo mais amplo de competências necessárias ao vendedor para atingir bons resultados e buscar a satisfação do cliente.

Segundo, sendo a mentalização interpessoal um construto multidimensional, trabalhos explorando os efeitos indiretos das quatro dimensões de mentalização interpessoal no desempenho de vendas não foram encontrados. Dietvorst et al. (2009) verificaram um efeito

¹ As crenças a que se referem as definições de mentalização interpessoal estão relacionadas com representações mentais transitórias da realidade (Frith & Frith, 2001), isto é, percepções.

² Maquiavelismo é definido como “conduta social que envolve manipulação de outros para o ganho pessoal” (Wilson, Near, & Miller, 1996, p.285).

indireto de uma das dimensões de mentalização interpessoal, a construção do relacionamento, no desempenho por meio da ansiedade. Borg e Johnston (2013) propuseram teoricamente o relacionamento entre habilidades interpessoais e desempenho no processo de vendas, construindo um modelo onde relacionamento de vendas, venda adaptativa e venda orientada para os clientes são mediadoras da relação proposta. Com base nesse contexto, pelo que se sabe, nenhum estudo propôs um modelo dos efeitos indiretos das dimensões da mentalização interpessoal no desempenho de vendas. Esse estudo buscará compreender os efeitos indiretos que a mentalização interpessoal dos vendedores exerce sobre o desempenho por meio das competências autoeficácia e venda adaptativa.

Terceiro, não foram encontrados trabalhos que posicionassem a mentalização interpessoal como construto independente. Chakrabarty et al. (2014) estudaram os efeitos mediadores da mentalização interpessoal, isto é, os efeitos indiretos que outras variáveis causam no desempenho e que passam pela mentalização interpessoal. Dessa forma, sugeriram a mentalização interpessoal como mediadora da relação entre competências e desempenho. Todavia, de acordo com a Teoria Social Cognitiva (Bandura, 1986, 1997), os vendedores primeiro avaliam as emoções, pensamentos e situações, passam por um processo de construção social e do eu, para somente então escolher os comportamentos adequados na busca dos seus objetivos (Maddux, 2005). Embora não tenham testado efeitos diretos e indiretos, Dietvorst et al. (2009) e Borg e Johnston (2013) sugeriram a mentalização interpessoal como um construto independente. Portanto, mostra-se mais coerente utilizar a mentalização interpessoal, que é uma habilidade interpessoal e cognitiva, como determinante de comportamentos, tal como a venda adaptativa, e não determinada por eles.

Diante dessas lacunas há dúvidas sobre os efeitos diretos e indiretos da habilidade de mentalização interpessoal dos vendedores na área de vendas e como esses efeitos ocorrem no desempenho. Portanto, uma problemática encontrada por meio da literatura revisada é: **Quais são os efeitos diretos e indiretos, por meio de competências, da mentalização interpessoal dos vendedores no desempenho de vendas?**

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Identificar os efeitos diretos e indiretos da mentalização interpessoal dos vendedores no desempenho de vendas.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar o efeito direto das quatro dimensões da mentalização interpessoal dos vendedores no desempenho de vendas; e,
- Investigar o efeito indireto das quatro dimensões da mentalização interpessoal dos vendedores no desempenho de vendas, mediado pelas competências autoeficácia e venda adaptativa.

O presente trabalho está organizado da seguinte forma após essa introdução. No segundo capítulo a revisão da literatura sobre o tema da pesquisa é exposta. No terceiro capítulo o modelo teórico e as hipóteses de estudo são apresentados. Em seguida, no quarto capítulos, os procedimentos metodológicos e os resultados do primeiro e segundo estudos, respectivamente, são apresentados. No quinto capítulo, uma análise adicional é proposta para complementar o modelo teórico do trabalho. No sexto capítulo os resultados do trabalho são resumidos. Enfim, no sétimo capítulo, as conclusões e as considerações finais do estudo são apresentadas. As referências bibliográficas e os apêndices utilizados para a construção do trabalho são apresentados em sequência.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MENTALIZAÇÃO INTERPESSOAL

Nas últimas décadas, as pesquisas em Psicologia Social e Neurociência Cognitiva têm focado na habilidade humana de possuir uma “Teoria da mente” (Frith & Frith, 1999; 2001; 2003). Teoria da mente refere-se a “um mecanismo cognitivo específico que é um pré-requisito para a atribuição de estados mentais” (Frith & Frith, 1999, p. 335). O termo **mentalização interpessoal** é utilizado para caracterizar indivíduos que possuem a habilidade de “ler” a mente de outros indivíduos durante interações.

A mentalização interpessoal é definida por Frith e Frith (2003, p.80) como “a atividade de inferir crenças, desejos, preferências de riscos, intenções e outros estados mentais ou eventos de outras pessoas, bem como a habilidade de processar sinais sutis e ajustar o comportamento de acordo com isso”. A característica central da mentalização interpessoal é a “habilidade de um indivíduo de colocar-se na mente de outra pessoa, vendo e sentindo o mundo através da perspectiva do outro” (Drubach, 2008, p.335). Frith e Frith (2006) argumentam que “a mentalização interpessoal é um processo em grande parte automático ou um reflexo que abrange regiões específicas do cérebro” (p.531).

De acordo com Singer & Fehr (2005), a mentalização interpessoal é desenvolvida em crianças com aproximadamente cinco anos de idade e é ausente em crianças autistas. Como a mentalização interpessoal está relacionada à interação entre indivíduos, a ausência dessa habilidade nas crianças autistas pode justificar suas falhas de comunicação e de interações sociais (Singer & Fehr, 2005).

Frith e Frith (2001) argumentam que no dia a dia dos indivíduos as percepções, e não a realidade, determinam seu comportamento, isto é, os indivíduos vão agir de acordo com aquilo que possuem de representação mental da realidade transitória, a partir do contexto em que se encontram. Dessa maneira, a compreensão de uma “falsa percepção” é relevante para a habilidade de mentalização interpessoal.

“Falsas percepções desempenham um papel importante em comunicação social, especialmente na detecção e uso de engano, persuasão e negociação” (Frith & Frith, 2001, p.151). Compreender uma falsa percepção significa compreender que os indivíduos possuem uma representação do mundo e não a compreensão da realidade. Por exemplo, uma tarefa frequentemente utilizada pelos pesquisadores para verificar se indivíduos possuem compreensão de uma falsa percepção é apresentar a seguinte situação: Uma criança coloca seu

chocolate no armário da cozinha e vai a outro lugar. Enquanto a criança está fora (e não pode ver) a sua mãe troca o chocolate de lugar, colocando-o numa gaveta. Ao retornar, onde a criança irá procurar pelo chocolate, no armário ou na gaveta? (Wellman, Cross, & Watson, 2001).

Os indivíduos que erram a resposta para esse teste não conseguem compreender a falsa percepção que a criança possuía da realidade em que se encontrava. A compreensão de que uma pessoa possui uma falsa percepção é uma evidência da distinção entre a mente e o mundo (Wellman et al., 2001). Assim, a mentalização interpessoal requer o desenvolvimento de habilidades relacionadas às representações de ações e à compreensão dos objetivos implícitos nas ações e nas intenções por detrás delas (Frith & Frith, 2001).

Sujan (1999), ao buscar entender como o conceito de adaptação está relacionado com a inteligência, abriu possibilidades para novas teorias compreenderem como os vendedores “leem” a mente dos clientes. Dietvorst et al. (2009) se basearam na Teoria da Mente proposta por Frith e Frith (1999, 2001) e introduziram uma nova teoria de mentalização interpessoal em Marketing.

A Teoria da Mente dos Vendedores (*Salesperson Theory of Mind - SToM*) proposta por Dietvorst et al. (2009) refere-se à capacidade de mentalização interpessoal dos vendedores, isto é, a “interpretação da situação interpessoal e em seguida, a mentalização sobre os clientes, por meio de um processo de inferências quanto às percepções, aos desejos e às intenções entre outros estados mentais dos clientes” (p.665). A mentalização interpessoal é altamente relevante no contexto de vendas uma vez que os vendedores precisam ler a mente dos clientes para compreender como maximizar sua satisfação e otimizar o desempenho a longo prazo (Chakrabarty et al., 2014).

Para que a capacidade de mentalização interpessoal pudesse ser mensurada e estudada, Dietvorst et al. (2009) desenvolveram uma escala que mede a habilidade dos vendedores de empenhar-se em interações com os clientes, no sentido de reconhecer a intenção dos clientes e ao mesmo tempo processar sinais fornecidos por eles, para então agir de acordo com as informações processadas, facilitando a efetivação da venda. A validação dessa escala incluiu exames laboratoriais baseados em ressonância magnética, analisando as partes do cérebro que são mais ativadas em indivíduos com diferentes níveis de mentalização interpessoal. A escala de mentalização interpessoal dos vendedores possui quatro dimensões. São elas:

1) **Construção do relacionamento (MI1)**: Dimensão que busca avaliar a habilidade de tomar iniciativa em conversas e situações de vendas por parte dos vendedores. Essa

dimensão é avaliada, por exemplo, pela questão: “Eu possuo facilidade em iniciar uma conversa com os clientes” (Dietvorst et al., 2009, p.657).

2) **Deteção de sinais não verbais (MI2):** Dimensão com o objetivo de compreender a capacidade dos vendedores em captar informações indiretas fornecidas pelos clientes durante uma conversa, que podem ser identificadas por meio de gestos, tons de voz, entre outras formas. “Eu normalmente percebo informações dos clientes pelo seu comportamento” (Dietvorst et al., 2009, p.657) é um exemplo de questão envolvendo essa dimensão.

3) **Construção de uma visão panorâmica (MI3):** Dimensão que tem a finalidade de verificar a capacidade dos vendedores de construir uma visão ampla da situação de venda. Essa dimensão visa avaliar se os vendedores são capazes de assimilar o que foi dito e construir mentalmente uma visão da realidade dos clientes, facilitando a interação. Essa dimensão foi capturada, por exemplo, pela afirmação “Eu normalmente faço resumo do que foi dito para ficar mais claro para os clientes” (Dietvorst et al., 2009, p.657).

4) **Influência nas interações (MI4):** Dimensão que se refere à capacidade dos vendedores de direcionar uma situação de venda, deixando os clientes mais confortáveis, adicionando à venda um aspecto positivo e influenciando comportamentos nos clientes. “Eu tenho certeza que influencio positivamente a conversa com os clientes” (Dietvorst et al., 2009, p.657) é um exemplo de questão utilizada para mensurar essa dimensão.

Indivíduos com alta mentalização interpessoal devem possuir capacidade de iniciar uma conversa, processar informações indiretas, realizar interações mutuamente gratificantes, realizar tarefas que requerem atenção conjunta e dar direcionamento em conversações (Dietvorst et al., 2009). Diante disso, a mentalização interpessoal pode ser entendida como um conceito abrangente, uma vez que “as habilidades interpessoais envolvem uma habilidade mental dos vendedores para serem, por exemplo, otimistas, cuidadosos, persuasivos, cooperativos, compreensivos e possuírem empatia, entre outros traços pessoais” (Borg & Johnston, 2013, p.47).

Dietvorst et al. (2009) identificam que os vendedores devem possuir um conhecimento intenso das necessidades dos clientes e prestar atenção especial aos sinais que eles fornecem, para mentalmente estabelecer melhores opções que solucionam tais necessidades. Dessa forma, como o estado mental dos clientes que determina suas ações, é importante que os vendedores sejam capazes de “ler” a mente deles (Frith & Frith, 2006).

Assim, a mentalização interpessoal é uma competência presente no contexto de vendas e associada a elementos que podem auxiliar os vendedores a atingirem seus resultados, elevando o seu desempenho de vendas.

2.2 AUTOEFICÁCIA

O conceito de autoeficácia vem sendo estudado há muito tempo no contexto da Psicologia e tem como um dos seus principais autores Albert Bandura, sendo considerada central na Teoria Social Cognitiva (Judge, Jackson, Shaw, Scott, & Rich, 2007). O conceito de autoeficácia possui um amplo e consistente suporte empírico como determinante de comportamentos (Stajkovic & Luthans, 1998).

Autoeficácia é definida como uma “percepção dos indivíduos sobre suas capacidades de conseguir os efeitos desejados em suas ações” (Bandura, 1977, p.193). A autoeficácia determina como as pessoas irão agir perante suas atividades, quanto esforço elas vão despender e por quanto tempo elas conseguirão sustentar esse comportamento. Aquelas que se percebem com altos níveis de autoeficácia ativam a quantidade de esforço necessária para executar com sucesso uma atividade, enquanto os que possuem baixa autoeficácia irão gastar seus esforços e falhar no desempenho da tarefa (Bandura, 1986).

A teoria da autoeficácia, então, estabelece que um dos mais importantes fatores para se obter o sucesso é acreditar que se pode conseguir (Bandura, 1977; Maddux, 2005). Portanto, a autoeficácia refere-se à forma como os indivíduos irão reagir frente às situações não desejadas e aos desafios, podendo interferir em variados aspectos da sua vida (Maddux, 2005). As expectativas de autoeficácia são determinantes da mudança de comportamento dos indivíduos (Bandura, 1977).

Bandura (1977) propõe um modelo em que a autoeficácia é um processo cognitivo influenciado pelos desempenhos alcançados, uma vez que experiências de sucesso aumentam as expectativas de autoeficácia e que experiências de falha as diminuem. Em razão disso, fortes sentimentos de autoeficácia podem ser desenvolvidos com experiências de sucesso. Outras fontes de autoeficácia são a observação de experiências de outros indivíduos, a persuasão verbal e a ativação emocional (Bandura, 1977). O desenvolvimento da autoeficácia também pode ser influenciado pela capacidade de entender relacionamentos de causa e efeito, pela capacidade de auto-observação e autorreflexão e pela relação social traçada desde a infância (Maddux, 2005).

No contexto de vendas, a autoeficácia pode ser definida como a percepção que os vendedores possuem de que conseguirão realizar com sucesso suas atividades de vendas (Krishnan, Netemeyer, & Boles, 2002). Pesquisadores de Marketing têm usado a autoeficácia no contexto de vendas. Por exemplo, Stajkovic e Luthans (1998) realizaram uma meta-análise mostrando que o relacionamento entre autoeficácia e desempenho de vendas é positivo. Wang

e Netemeyer (2002) criaram um modelo em que o esforço de aprendizagem influencia positivamente a autoeficácia a qual, por sua vez, auxilia no desempenho. Fu, Richards, Hughes e Jones (2010) argumentam que a autoeficácia contribui para a formação de intenções de vendas, possuindo um efeito positivo e direto sobre os desempenhos de vendas. Outros pesquisadores encontraram um relacionamento positivo entre autoeficácia e desempenho de forma direta e indireta (Brown, Jones, & Leigh, 2005; Jaramillo & Mulki, 2008).

Sherer et al. (1982) encontraram associações positivas da autoeficácia com a orientação interna individual, com a autoestima e com a habilidade de lidar com outras pessoas e com a vida em geral. Krueger e Dickson (1994) relacionaram autoeficácia com a percepção de oportunidades e com a tomada de risco, sugerindo que indivíduos que possuem altos níveis de autoeficácia são mais propensos a aceitar riscos. Staples, Hlland e Higgins (1998) identificaram vários antecedentes e consequências de autoeficácia. Dentre os antecedentes, experiência e treinamento aumentam a autoeficácia, enquanto que a ansiedade a diminui. Como consequências, satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional são impactados positivamente pela autoeficácia enquanto que o estresse no trabalho é minimizado pela a presença de autoeficácia. Por fim, Judge et al. (2007) em sua meta-análise identificaram que autoeficácia está relacionada a habilidades mentais, experiência e estabilidade emocional.

Diante do exposto, a autoeficácia tem sido considerada uma habilidade importante em Marketing por auxiliar os vendedores no controle psicológico e comportamental (Maddux, 2005). A presença da autoeficácia nos vendedores pode impactar em estados emocionais, desempenho em atividades, relacionamentos, saúde, entre outros (Maddux, 2005). Assim, a autoeficácia é uma habilidade presente nos vendedores amplamente estudada e associada com elementos que direcionam a resultados positivos de vendas.

2.3 VENDA ADAPTATIVA

A venda adaptativa é uma competência estudada na área de vendas (Chakrabarty et al., 2014; Franke & Park, 2006). A venda adaptativa é um conceito essencial por indicar o nível em que os vendedores são capazes de obter vantagens do elemento de comunicação provido pela venda pessoal (Weitz, Sujan, & Sujan, 1986). O conceito básico que circunda a definição de venda adaptativa é que não existe uma maneira de realizar a venda que seja considerada a melhor (Weitz et al., 1986). Assim, os vendedores deverão se adaptar para selecionar e

aplicar uma estratégia de vendas, de acordo com o cliente e com a situação de vendas (Roman & Iacobucci, 2010).

Weitz et al. (1986) definem a venda adaptativa como a “alteração do comportamento de vendas durante uma interação com o cliente, baseada em informações percebidas” (p.175). Para agir de forma adaptativa os vendedores devem entender que os clientes possuem distintas intenções e necessidades (Spiro & Weitz, 1990). Dessa forma, os vendedores devem obter uma variedade de informações de diferentes clientes, compreendê-las e fornecer uma resposta adequada para cada situação (Roman & Iacobucci, 2010).

Os vendedores podem usar as informações que possuem antes ou durante a interação com os clientes, para tornar sua comunicação mais efetiva (Spiro & Weitz, 1990). Os benefícios da venda adaptativa possivelmente serão maiores que os custos da obtenção de informações somados aos custos de resposta às informações em situações particulares. Assim, os vendedores podem obter vantagens frente às tarefas complexas, aos conflitos, entre outras situações (Franke & Park, 2006). Todavia, mesmo simples formas de adaptação, como reações às perguntas, aos comentários e à linguagem corporal podem auxiliar no relacionamento com os clientes (Franke & Park, 2006; Spiro & Weitz, 1990).

Acredita-se que a adaptação dependa, em parte, do conhecimento adquirido em interação de venda, que por sua vez requer preparação mental, planejamento, autoeficácia e habilidade de alterar o comportamento durante os encontros de vendas (Sujan, Weitz, & Kumar, 1994). Sujan et al. (1994) identificam quatro condições que ajudam os vendedores a obterem um comportamento adaptativo: a vivência de diversas situações de vendas com uma variedade de clientes com diferentes necessidades, situações de vendas em grandes volumes, o fornecimento de recursos por parte da organização e a própria capacidade dos vendedores de se adaptarem com facilidade.

Existem pesquisas que relacionam a venda adaptativa com outras variáveis presentes nas situações de vendas. Sujan et al. (1994) relacionam a prática de venda adaptativa ao conceito de trabalho inteligente e mostram que o trabalho inteligente leva ao desempenho de vendas. Franke e Park (2006) encontraram em sua meta-análise um relacionamento positivo entre venda adaptativa e satisfação no trabalho. Eles argumentam que a venda adaptativa pode ser intelectualmente estimulante, aumentando o apreço dos vendedores pela experiência de vendas. Borg e Johnston (2013) criaram uma teoria de relacionamento entre habilidades interpessoais e desempenho, posicionando a venda adaptativa como um dos conceitos determinados pelas habilidades interpessoais e determinante do desempenho. Outros trabalhos

encontraram relação positiva entre a venda adaptativa e o desempenho (Boorum, Goolsby, & Ramsey, 1998; Spiro & Weitz, 1990; Weitz et al., 1986).

Dietvorst et al. (2009) apresentam um relacionamento entre a dimensão de construção do relacionamento da mentalização interpessoal e a venda adaptativa. Além disso, os autores posicionam a venda adaptativa como determinada pela mentalização interpessoal e como determinante de desempenho, sugerindo uma mediação. Embora os conceitos de mentalização e adaptação sejam semelhantes, Dietvorst et al. (2009) chamam a atenção para o fato de que a **mentalização interpessoal** é um processo em grande parte automático e reflexivo, enquanto que a **venda adaptativa** é um processo deliberativo, mostrando que a capacidade de mentalização interpessoal é um conceito mais inconsciente da atividade humana. Em conclusão, Dietvorst et al. (2009) argumentam que pessoas com altos níveis de mentalização interpessoal são relativamente mais adaptativas em situações de vendas, são mais capazes de assumir a perspectiva de clientes, e mostram menos medo de serem avaliadas negativamente em situações de vendas.

Nesse contexto, a venda adaptativa é uma competência que envolve planejamento dos vendedores para melhor determinar a adequação dos comportamentos e atividades de vendas. Assim, a venda adaptativa é um comportamento de vendas que auxilia os vendedores a lidar com as diversas situações do cotidiano e pode contribuir para o desempenho de vendas.

3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES

A Figura 1 contempla o modelo teórico proposto. O modelo é caracterizado como de mediação múltipla simples ou paralela (Hayes, 2013) por possuir duas variáveis propostas como mediadoras. O modelo pressupõe que cada dimensão da mentalização interpessoal possui um relacionamento positivo direto com desempenho e que a autoeficácia e a venda adaptativa são mediadoras desses relacionamentos, transferindo parte do efeito da mentalização interpessoal para o desempenho.

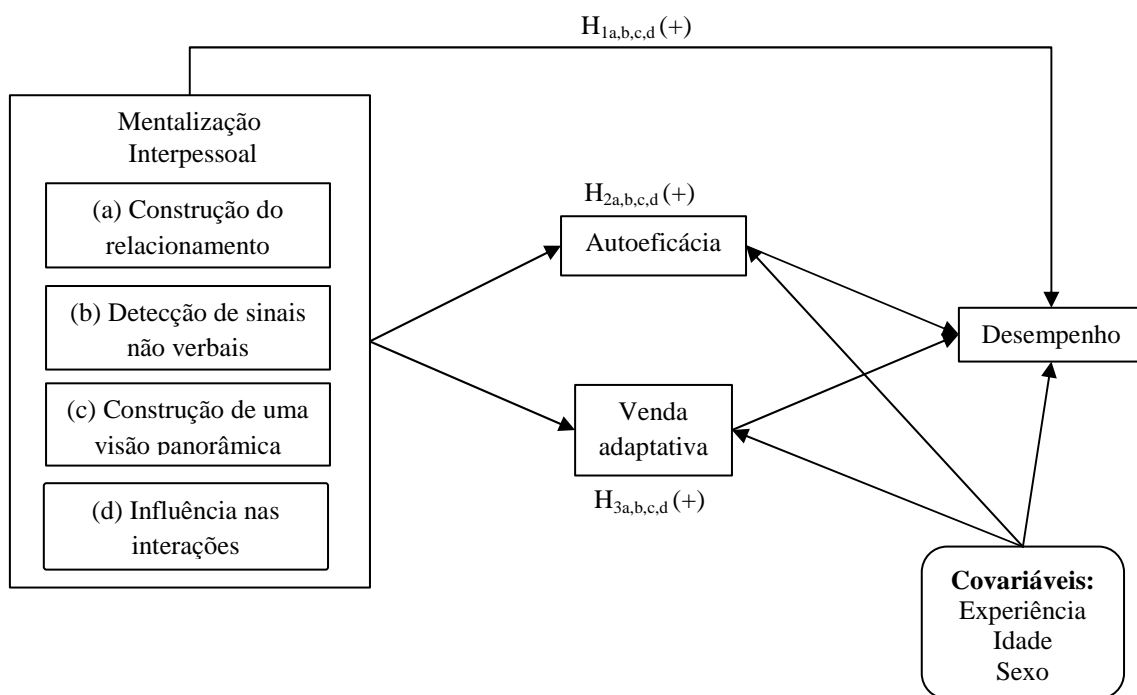


Figura 1. Modelo conceitual dos efeitos diretos e indiretos da mentalização interpessoal no desempenho de vendas

Fonte: Elaborada pela autora

3.1 EFEITOS DIRETOS DA MENTALIZAÇÃO INTERPESSOAL NO DESEMPENHO

A dimensão da mentalização interpessoal **construção do relacionamento** é uma habilidade dos vendedores de iniciar uma conversa com os clientes para estabelecer um relacionamento. Essa habilidade interpessoal pode interferir no desempenho de três maneiras. Primeiro, a facilidade de iniciar conversas e de estabelecer um relacionamento pode ajudar os vendedores a compreender o que é necessário para solucionar as necessidades dos clientes, a persuadi-los e a avaliar as suas respostas, direcionando a melhores resultados provenientes da relação (Dietvorst et al., 2009). Segundo, a construção do relacionamento pode aumentar os sentimentos de controle e comprometimento com o relacionamento, levando à satisfação e à lealdade dos clientes e impactando positivamente resultados importantes de vendas (Gremler & Gwinner, 2008). Terceiro, a construção do relacionamento está relacionada com o conceito de orientação para os clientes (Jaramillo, Ladik, Marshall, & Mulki, 2007). Vendedores orientados para os clientes têm como foco compreender as suas necessidades, ajudando-os a identificar alternativas, avalia-las e selecionar a melhor solução. Assim, para construir o relacionamento, os vendedores devem ter habilidades para ajudar os clientes, oferecendo produtos que os satisfaçam, sem realizar muita pressão sobre eles (Jaramillo et al., 2007), aumentando as possibilidades de efetivação da venda. Assim, vendedores que desempenham o papel estratégico de construir relacionamento com os clientes adicionam um elemento de vantagem competitiva à situação de vendas (Borg & Johnston, 2013), aumentando o seu desempenho. Dessa maneira sugere-se que:

H_{1a}: A dimensão da mentalização interpessoal construção do relacionamento tem um efeito direto e positivo no desempenho de vendas.

A **detecção de sinais não verbais** é a capacidade de processar informações indiretas e pistas dos clientes. O principal mecanismo que estabelece a relação dessa dimensão com o desempenho é a aquisição de informações implícitas. Os vendedores que têm dificuldades de interpretar informações indiretas tendem a se concentrar nas falas ou nos significados literais delas e não são capazes de agir sobre outras informações implícitas transmitidas durante uma conversa, assim, falta-lhes informações para compreender os clientes (Dietvorst et al., 2009). Por outro lado, os vendedores que conseguem captar informações implícitas nas interações podem utilizá-las para melhor compreender os clientes e fornecer-lhes uma solução adequada, gerando desempenho. Frith e Frith (1999) esclarecem que indivíduos que possuem a

habilidade de mentalização interpessoal poderão “compreender sinais transmitidos pela linguagem, por exemplo, por meio de metáforas ou ironias, pelos gestos e pelas emoções” (p.339). Esses sinais podem auxiliar a compreender as necessidades dos clientes e, conseqüentemente, compreender o seu comportamento no contexto de vendas. Assim, a compreensão desses sinais levará a uma comunicação social mais eficaz (Frith & Frith, 1999), impactando no desempenho de vendas. Em complemento, autores já constataram que habilidades referentes a compreensão de sinais não verbais são determinantes do desempenho (Comer & Drollinger, 1999; Greenberg & Greenberg, 1976; McBane, 1995). Logo:

H_{1b}: A dimensão da mentalização interpessoal detecção de sinais não verbais tem um efeito direto e positivo no desempenho de vendas.

A dimensão de **construção de uma visão panorâmica** da situação de vendas relaciona-se à “capacidade dos vendedores de envolver-se em tarefas que exigem atenção conjunta e reciprocidade” (Dietvorst et al., 2009, p.656). Isso significa que o contexto da conversa com os clientes é apreendido pelos vendedores, que direcionam a interação de forma que ambos compreendam da mesma forma o que está sendo dito. O primeiro mecanismo que pode sustentar o relacionamento dessa dimensão com o desempenho é a capacidade de envolver-se em tarefas que precisam atenção conjunta. A atenção conjunta é a forma com que os indivíduos utilizam técnicas de olhar, gestos e toques para compreender o comportamento de outros indivíduos (Baron-Cohen, 1997). Sendo assim, a atenção conjunta é uma importante função de comunicação em adultos (Baron-Cohen, 1997). Quando os vendedores que possuem essa capacidade percebem que os clientes não estão compreendendo o que está sendo dito, esclarecem os assuntos já tratados para trazer foco a venda (Dietvorst et al., 2009). Essa adição de informações faz com que a interação fique mais clara, podendo os vendedores direcionar a venda da melhor maneira, impulsionando seu desempenho. O segundo mecanismo que sustenta a relação dessa dimensão com o desempenho é porque “a habilidade de construção de uma visão panorâmica da situação de vendas faz com que os vendedores criem um contexto de conversa em que eles e os clientes participem cognitivamente com o mesmo entendimento, para a vantagem de ambos” (Dietvorst et al., 2009, p.656). Esse comportamento é chamado por Grice (1975) de princípio cooperativo. O princípio cooperativo é a base para sustentação de uma conversa, trazendo significado à troca de informação e sucesso à interação (Grice, 1975). A capacidade de visão panorâmica da situação de vendas, por meio do princípio cooperativo, auxilia os vendedores a manter o foco

na interação de forma que os clientes compreendam as informações que lhes são passadas, auxiliando na efetivação da venda e, assim, impulsionando o desempenho. Portanto:

H_{1c}: A dimensão da mentalização interpessoal construção de uma visão panorâmica tem um efeito direto positivo no desempenho de vendas.

A dimensão da mentalização interpessoal **influência nas interações** permite aos vendedores criar um ambiente positivo na interação com os clientes, fazendo com que a conversa no momento da venda seja mais agradável (Chakrabarty et al., 2014). Essa habilidade pode interferir no desempenho de duas maneiras. Em primeiro lugar, os clientes se sentirão mais confortáveis e sua confiança nos vendedores aumentará, ficando mais propensos a concretizar a compra (Chakrabarty et al., 2014). Por outro lado, vendedores que possuem dificuldade de influenciar as interações não conseguirão guiar e direcionar a troca, prejudicando seu desempenho (Dietvorst et al. 2009; Sujan et al. 1994). Segundo, indivíduos com a habilidade de influenciar interações ganham vantagem principalmente em contextos interpessoais mais complexos que requerem atenção detalhada na interação. Nesses contextos, reações flexíveis, rápidas e apropriadas são necessárias para direcionar a situação de vendas (Dietvorst et al., 2009). Dessa forma, pode-se concluir que a capacidade de influenciar a interação pode influenciar no desempenho de vendas. Assim:

H_{1d}: A dimensão da mentalização interpessoal influência nas interações tem um efeito direto positivo no desempenho de vendas.

3.2 EFEITOS INDIRETOS DA MENTALIZAÇÃO INTERPESSOAL NO DESEMPENHO

Por quais meios a mentalização interpessoal aumenta o desempenho dos vendedores? Essa pergunta direciona à busca por explicações para o impacto indireto que a mentalização interpessoal pode ter no desempenho. Duas respostas podem ser a autoeficácia e a venda adaptativa. Assim, a mentalização interpessoal pode aumentar o desempenho por meio da mediação da autoeficácia e da venda adaptativa e, portanto, hipóteses de mediação com essas competências são sugeridas.

3.2.1 EFEITOS INDIRETOS POR MEIO DA AUTOEFICÁCIA

A dimensão de capacidade de **construção do relacionamento** com outros indivíduos auxilia no estabelecimento de uma comunicação eficaz (Dietvorst et al., 2009). Também, vendedores com capacidade de construção do relacionamento possuem uma facilidade de lidar com conflitos (Dietvorst et al., 2009). De acordo com a Teoria Social Cognitiva (Bandura, 1977, 1982; Maddux, 2005), a experiência de comunicação e a resolução de conflitos com outras pessoas são importantes fontes de autoeficácia. Assim, conforme os vendedores constroem o relacionamento com os clientes e lidam com os conflitos encontrados em interações de vendas, passam cada vez mais a acreditar no seu potencial para conseguir os efeitos desejados na busca dos seus objetivos, realizando ações que o farão melhorar seu desempenho (Maddux, 2005). Além disso, com a experiência de vendas, os conhecimentos necessários para exercer o papel de vendas com sucesso aumentam, fazendo com que a experiência aumente a autoeficácia. Então, a dimensão de construção do relacionamento é uma fonte de autoeficácia, que, por sua vez, influencia o desempenho de vendas (Stajkovic & Luthans, 1998). Portanto:

H_{2a}: A dimensão da mentalização interpessoal construção do relacionamento possui um efeito indireto positivo no desempenho de vendas mediado pela autoeficácia.

A capacidade de **detecção de sinais não verbais** influencia a autoeficácia, impactando no desempenho, principalmente por meio do pensamento simbólico que essa habilidade desenvolve nos vendedores. O pensamento simbólico está relacionado à representação da realidade e à compreensão de relacionamentos de causa e efeito e é desenvolvido a partir da compreensão das formas de linguagem (Frith & Frith, 1999). Vendedores com alta capacidade de detecção de sinais não verbais possuem uma capacidade de compreender formas de linguagem, como gestos e emoções, possuindo uma compreensão e representação da realidade, aumentando seu pensamento simbólico (Dietvorst et al., 2009; Frith & Frith, 1999). Por sua vez, o desenvolvimento do pensamento simbólico auxilia na construção da autoeficácia nos vendedores (Maddux, 2005) porque ele aumenta a percepção de capacidade de ação dos vendedores (Bandura, 1997). Ao perceber que compreendem as diferentes formas de linguagem que lhes são transmitidas, os vendedores passam a acreditar cada vez mais na sua capacidade de atingir seus objetivos, aumentando a autoeficácia e elevando o desempenho (Maddux, 2005). Então:

H_{2b}: A dimensão da mentalização interpessoal detecção de sinais não verbais possui um efeito indireto positivo no desempenho de vendas mediado pela autoeficácia.

A dimensão de **construção de uma visão panorâmica** da situação de venda diz respeito a como os vendedores conseguem compreender o contexto de vendas e o contexto trazido pelos clientes (Dietvorst et al., 2009). Os vendedores estabelecem uma conexão entre os contextos compreendidos para ajustar o seu comportamento mediante as informações capturadas, fazendo com que os clientes compreendam o que está sendo dito (Dietvorst et al., 2009). Bandura (1977) argumenta que a tentativa ou a experiência de controlar e compreender o ambiente em que se opera é uma das mais poderosas fontes de autoeficácia. Assim, a cada sucesso que é atribuído ao esforço dos vendedores nessa interação, mais forte a autoeficácia se torna (Maddux, 2005), impulsionando o desempenho (Stajkovic & Luthans, 1998). Da mesma forma, quando os vendedores não conseguem compreender o contexto em que operam e, conseqüentemente falham em fornecer opções satisfatórias para os clientes, sua autoeficácia é prejudicada (Maddux, 2005) e também o seu desempenho. Então:

H_{2c}: A dimensão da mentalização interpessoal construção de uma visão panorâmica possui um efeito indireto positivo no desempenho de vendas mediado pela autoeficácia.

A dimensão de **influência nas interações** está relacionada à construção de uma interação agradável, de forma que os vendedores consigam influenciar positivamente a situação de vendas e fornecer a melhor solução que satisfaça as necessidades dos clientes (Chakrabarty et al., 2014). Maddux (2005) argumenta que quando os indivíduos conseguem criar um ambiente em que haja um retorno da outra parte, sua autoeficácia é aumentada. Dessa forma, os vendedores, ao possuir a capacidade de estabelecer uma comunicação positiva com os clientes, influenciando a interação de venda, terão em troca a comunicação recíproca dos clientes. Isso irá aumentar a percepção dos vendedores sobre sua capacidade de obter sucesso nas suas tarefas, aumentando a autoeficácia, a qual impulsiona o desempenho (Stajkovic & Luthans, 1998). Portanto:

H_{2a}: A dimensão da mentalização interpessoal influência nas interações possui um efeito indireto positivo no desempenho de vendas mediado pela autoeficácia.

3.2.2 EFEITOS INDIRETOS POR MEIO DA VENDA ADAPTATIVA

A primeira dimensão da mentalização interpessoal, **construção do relacionamento**, pode interferir na venda adaptativa, impactando indiretamente no desempenho, de duas maneiras. Primeiro, essa habilidade auxilia no desenvolvimento da venda adaptativa por permitir a aquisição de informações que auxiliarão os vendedores a escolher a melhor

estratégia de vendas para os clientes (Weitz et al., 1986). Assim, a aquisição de informações, que é uma das primeiras etapas da construção do relacionamento e aumenta a possibilidade de adaptação por parte dos vendedores, elevando o desempenho. Segundo, a experiência adquirida com a construção do relacionamento com os clientes impulsiona o desenvolvimento de habilidades e estratégias de vendas, fazendo com que os vendedores reconheçam diferentes situações de vendas, facilitando a prática da venda adaptativa (Franke & Park, 2006; Spiro & Weitz, 1990). Assim, a construção do relacionamento com cada cliente auxiliará os vendedores a obter experiência e a conhecer vários tipos de clientes com diferentes necessidades e, então, adaptar-se a cada situação, conseqüentemente influenciando positivamente o desempenho de vendas (Franke & Park, 2006). Logo:

H_{3a}: A dimensão da mentalização interpessoal construção do relacionamento possui um efeito indireto positivo no desempenho de vendas mediado pela venda adaptativa.

A capacidade de **detecção de sinais não verbais** dos clientes por meio do seu comportamento é uma característica importante para os vendedores conseguirem a capacidade de venda adaptativa, especialmente por causa das informações implícitas que eles conseguem obter e no uso que irão fazer delas (Sujan, 1999). Essa habilidade irá influenciar a venda adaptativa e conseqüentemente o desempenho dos vendedores de duas maneiras. Primeiro, Weitz et al. (1986) argumentam que as habilidades que permitem que os vendedores adquiriram informações sobre os clientes e sobre as situações de vendas e relacionem essas informações com os seus conhecimentos prévios para fornecer uma solução aos clientes auxiliam no desenvolvimento da venda adaptativa. Segundo, Roman e Iacobucci (2010) esclarecem que os vendedores usam as informações prévias e compreendidas para saber diferenciar tipos de clientes e, então, agir de acordo com cada situação. Esse uso das informações para estabelecer categorias de clientes é estudado como fonte de adaptação (Roman & Iacobucci, 2010). Então, quando os vendedores possuem capacidade de perceber as informações indiretas fornecidas pelos clientes, eles irão utilizá-las para incrementar seu conjunto de informações e encontrar a melhor forma de lidar com a situação de vendas. Dessa maneira, a dimensão de detecção de sinais não verbais direciona os vendedores à venda adaptativa, que, por sua vez, impacta no desempenho de vendas (Franke & Park, 2006). Portanto:

H_{3b}: A dimensão da mentalização interpessoal detecção de sinais não verbais possui um efeito indireto positivo no desempenho de vendas mediado pela venda adaptativa.

A dimensão de **construção de uma visão panorâmica** da situação de venda diz respeito a como os vendedores conseguem compreender o contexto de vendas e o contexto trazido pelos clientes para ajustar o seu comportamento (Dietvorst et al., 2009). Essa dimensão influencia a venda adaptativa, impactando no desempenho, de duas maneiras. Primeiro, Sujan (1999) esclarece que para agir de forma adaptativa os vendedores precisam observar, perceber e modificar o contexto em que atuam. Essas três ações para a venda adaptativa são conseguidas pela capacidade de construção de uma visão panorâmica. Conforme os vendedores observam e compreendem o contexto em que atuam, eles adicionam informações nesse contexto para dar foco no fechamento da venda e ajustar-se ao que os clientes pretendem, modificando o contexto (Dietvorst et al., 2009). Segundo, a tomada de perspectiva, característica que é comparada com a dimensão de construção de uma visão panorâmica da situação de vendas por Dietvorst et al. (2009), está associada à percepção dos vendedores de que os clientes diferem em termos de necessidades, bem como à compreensão da necessidade de juntar informações para auxiliar no relacionamento. A tomada de perspectiva foi encontrada como positivamente relacionada com a venda adaptativa (Spiro & Weitz, 1990), ou seja, os vendedores que possuem a capacidade de construção de uma visão panorâmica irão coletar informações necessárias e agir de maneira a contribuir para a venda adaptativa, elevando seu desempenho (Franke & Park, 2006). Desse modo sugere-se que:

H_{3c}: A dimensão da mentalização interpessoal construção de uma visão panorâmica possui um efeito indireto positivo no desempenho de vendas mediado pela venda adaptativa.

A **influência nas interações** é uma dimensão que reflete práticas particulares que os vendedores realizam para criar um ambiente positivo de vendas, influenciando o comportamento dos clientes (Dietvorst et al., 2009). Essa habilidade irá impactar na venda adaptativa dos vendedores por meio da capacidade de moldar as interações. Dietvorst et al. (2009) definem a habilidade de influência nas interações como uma capacidade de moldar ou fornecer direcionamento à interação. Moldar refere-se a alterar aspectos da interação para deixá-la de acordo com a vontade dos vendedores (Sujan, 1999). Sujan et al. (1994) estabelecem que o comportamento de moldar e ser moldado pelas interações é um dos requisitos para a venda adaptativa. Dessa forma, a influência nas interações contribui para a construção da venda adaptativa. Os vendedores que conseguem moldar a interação com os clientes, influenciando nas suas prioridades, são mais suscetíveis a ter mais sucesso nas vendas, fazendo com que o processo de vendas seja mais prazeroso (Sujan, 1999). Assim, a

capacidade de influenciar interações tem impacto na venda adaptativa, aumentando o desempenho de vendas. Portanto:

H_{3a}: A dimensão da mentalização interpessoal influência nas interações possui um efeito indireto positivo no desempenho de vendas mediado pela venda adaptativa.

4 PESQUISA

A pesquisa realizada tem como foco compreender relações entre competências de vendedores que realizam venda pessoal. Diante disso, a pesquisa é de caráter quantitativo e descritivo e possui natureza transversal múltipla, com duas coletas de dados de amostras diferentes. Por meio de dois estudos, com corretores de imóveis e vendedores de automóveis, respectivamente, foram testadas e descritas as relações existentes entre a mentalização interpessoal, as competências autoeficácia e venda adaptativa e o desempenho dos vendedores. Com dois estudos, pode-se produzir um conhecimento mais consistente, caso os resultados se repitam. Essa seção apresentará os procedimentos utilizados e os resultados dos dois estudos realizados.

4.1 ESTUDO 1

4.1.1 AMOSTRA E PROCEDIMENTOS

Corretores de imóveis. Os dados desse estudo foram coletados com vendedores de imóveis. No ano de 2015, o mercado imobiliário teve quedas, tanto no lançamento de imóveis, quanto no número de vendas (Yazbek, 2015). Em complemento, com o aumento do desemprego e com a alta da inflação, os clientes passam a ter menos confiança no mercado e nas instituições financeiras (Yazbek, 2015). Assim, o cenário para os vendedores de imóveis torna-se mais competitivo e pode exigir mais esforço e habilidades para a concretização das vendas.

Os vendedores de imóveis são aqui denominados corretores de imóveis que trabalham em imobiliárias e construtoras. De acordo com Resende (2001), o corretor de imóveis é o profissional habilitado para transacionar a venda de bens imóveis em nome de um proprietário. Vendedores que trabalham num contexto em que o desempenho implica

desenvolver e manter relações com os clientes são mais iniciativos e bons comunicadores (Verbeke, Dietz, & Verwaal, 2011). Assim, os corretores de imóveis podem possuir alta capacidade de relacionamento com os clientes.

Além disso, Almeida e Botelho (2008) esclarecem que a confiança nos corretores é um elemento importante para os clientes, tanto para realização da compra, quanto para a satisfação após a compra. Considerando que a compra de imóveis envolve altos valores e que a frequência com que a maioria das pessoas compra imóveis é pequena, os clientes irão efetivar a transação somente quando estiverem seguros quanto ao produto, à imobiliária e ao corretor (Almeida & Botelho, 2008). Assim, o desenvolvimento do relacionamento entre vendedores e clientes, nesse caso, é de grande importância para a efetivação da venda.

Amostra. A técnica de amostragem escolhida é a não probabilística por julgamento (Cooper & Schindler, 2003). Essa técnica foi escolhida por ser a mais adequada aos objetivos da pesquisa. Além disso, das possibilidades de escolha de vendedores, optou-se por um conjunto específico mais adequado ao perfil esperado pela pesquisa, isto é, com as competências aqui propostas. Optou-se por uma amostra que possuísse contato pessoal e necessidade de estabelecimento de relacionamento com os clientes.

Coleta de dados. O primeiro estudo foi realizado com corretores de imóveis de imobiliárias e construtoras da cidade de Maringá – Paraná no mês de maio de 2015. A coleta de dados foi feita por meio do questionário estruturado e autoadministrável com questões de alternativas fixas predeterminadas pelo pesquisador, conforme Apêndice A. Antes da coleta, os questionários passaram por um pré-teste, com a participação de três gerentes da área, para analisar a linguagem e a coerência das questões com relação ao contexto estudado e para identificar possíveis problemas que pudessem prejudicar a validade e confiabilidade do estudo (Cooper & Schindler, 2003). Os questionários foram enviados por *e-mail* por meio do formulário virtual do *google docs* e também levados *in loco*. Para a coleta pela *Internet*, o pesquisador adquiriu os *e-mails* dos corretores por meio do Sindicato dos Corretores de Imóveis – Regional de Maringá (SINDIMOVEIS-PR). Após isso, enviou *e-mails* individualmente explicando os objetivos da pesquisa e anexando o *link* para o formulário. Na sequência, aguardou-se três semanas pelas respostas. Para a coleta *in loco*, o pesquisador visitou as empresas e a cada empresa visitada, o pesquisador explicava ao gerente os objetivos da pesquisa e solicitava a autorização para a realização da mesma com os vendedores. Após a autorização do gerente, os questionários eram deixados para que os vendedores respondessem e buscados outrora. Em alguns poucos casos, quando o respondente solicitava, o pesquisador acompanhou o preenchimento do questionário, solucionando possíveis dúvidas. Ao todo,

foram coletadas 131 respostas, sendo 78 pela *Internet* e 47 *in loco*. Não foram encontradas diferença entre as médias das respostas pela *Internet* e *in loco*, conforme apêndice B.

Mensuração dos Construtos. As escalas foram traduzidas do Inglês para a Língua Portuguesa e na etapa de pré-teste foi verificado se as mesmas eram adequadas para a amostra escolhida, por terem sido desenvolvidas em outros países, com outras culturas (Craig & Douglas, 2005; Malhotra, Agarwal, & Peterson, 1996).

O construto principal da pesquisa é a **mentalização interpessoal** dos vendedores. O conceito adotado de mentalização interpessoal é uma atividade de inferir percepções, desejos, preferências, intenções e outros estados mentais de outras pessoas, bem como habilidade de processar sinais sutis em uma interação e ajustar seu comportamento (Frith & Frith, 1999). A escala utilizada para mensurar a mentalização interpessoal foi baseada na *Salesperson Theory-of-Mind Scale* (SToM) de Dietvorst et al. (2009). Essa escala é composta por **treze** questões divididas em quatro dimensões: Construção do relacionamento com os clientes, detecção de sinais não verbais, construção de uma visão panorâmica da relação com os clientes e influência nas interações. Dietvorst et al. (2009) constataram que essas quatro dimensões da escala da mentalização interpessoal podem ser unidas em um construto latente único denominado mentalização interpessoal ou podem ser tratadas como quatro construtos latentes individuais correspondentes às quatro dimensões supracitadas. Nesse trabalho, os quatro construtos que representam as dimensões de mentalização interpessoal foram considerados para as análises.

A **autoeficácia** é prevista no modelo como variável mediadora. O conceito aqui considerado de autoeficácia é da percepção dos vendedores sobre sua capacidade de conseguir os efeitos desejados em suas ações (Bandura, 1977). Para mensurar a autoeficácia dos vendedores foi utilizada a escala de Sujun et al. (1994) composta por **sete** questões que buscam identificar se os vendedores se sentem capazes de participar com sucesso de uma situação de vendas e atingir seus resultados.

A **venda adaptativa** também é prevista como mediadora no modelo. A venda adaptativa é definida como habilidade que permite a alteração do comportamento de vendas durante a interação com os clientes baseada nas informações percebidas (Weitz et al., 1986). Para a medição da venda adaptativa foi utilizada a dimensão referente à capacidade de uso de diversas abordagens em diferentes situações da escala de venda adaptativa desenvolvida por Spiro e Weitz (1990) e adaptada por Dietvorst et al. (2009) composta por **sete** questões.

Finalmente, **desempenho** é a variável dependente do modelo proposto e expressa a percepção dos vendedores com relação ao seu desempenho (Behrman & Perreault, 1982). A

medição de desempenho é realizada subjetivamente por meio da escala baseada no trabalho de Behrman e Perreault (1982). Essa escala foi adaptada excluindo a questão “Eu possuo facilidade de vender para clientes da minha região”, ficando com **cinco** questões. Essa questão foi excluída, pois os vendedores tinham trabalho fixo em Maringá, inexistindo a necessidade do foco na região. Na etapa de pré-teste, os gerentes identificaram que essa questão poderia confundir os vendedores.

Normalmente existe uma dificuldade em obter medidas objetivas de desempenho das empresas e vendedores, além disso, cada empresa ou tipo de amostra escolhida pode trabalhar com formas diferentes de avaliação de desempenho, interferindo na comparação entre medidas objetivas nesse trabalho. Behrman e Perreault (1982) esclarecem que autoavaliações de desempenho são mais apropriadas para garantir a confidencialidade dos dados e, também, para garantir uma padronização das informações quando se utilizam várias empresas na amostra.

Todas as escalas utilizadas são intervalares do tipo *Likert*. Cada questão das escalas utilizadas tem onze pontos num contínuo (0 a 10), sendo 0 representado por “Discordo totalmente”, identificando o lado mais fraco do relacionamento com a afirmação, e 10 representado por “Concordo totalmente”, identificando o lado mais forte do relacionamento com a afirmação. Silva e Costa (2014) esclarecem que o uso de escala de onze pontos principalmente em países como o Brasil, pode resolver problemas de consistência psicométrica e facilidade de resposta. Ao todo, o questionário é composto por trinta e duas questões divididas em sete construtos, sendo quatro deles dimensões da habilidade de mentalização interpessoal. Além das escalas utilizadas, as variáveis nome da empresa, tempo de trabalho na empresa, experiência em vendas, escolaridade, periodicidade de cumprimento de metas, idade e sexo foram adicionadas.

Análise dos Dados. Os dados foram analisados por meio de testes estatísticos. As análises foram realizadas com os softwares SPSS, AMOS e PROCESS. O primeiro procedimento adotado para analisar os dados foi a Análise Fatorial Exploratória (AFE). A AFE foi realizada de forma independente por construto, pois o objetivo não era compreender a estrutura dos dados, mas reduzi-los às variáveis latentes já esperadas. Os métodos de análise de componentes principais e de rotação varimax foram utilizados. Após a AFE, a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) foi realizada para validação dos resultados encontrados e para testar a confiabilidade e validade das escalas com o uso da modelagem de equações estruturais. O método de estimação escolhido foi o de Máxima Verossimilhança (ML), esse método é o mais tradicional e utilizado na análise de equações estruturais, estimando os

parâmetros que maximizam a verossimilhança entre a matriz de covariáveis dos dados e a matriz de estimação dos parâmetros buscados (Marôco, 2010). Com os resultados da AFE e da AFC, a validade convergente foi analisada por meio das correlações entre os itens dentro de cada escala e a validade discriminante foi verificada por meio da Variância Extraída Média (AVE), conforme sugerido por Marôco (2010).

Após a redução e validação dos dados, os testes estatísticos descritivos e de frequência para compreensão da amostra foram realizados, bem como correlação de *Pearson* e análises de regressão para análise dos dados. A análise de regressão inicialmente foi usada para verificar o relacionamento direto entre as competências utilizadas e o desempenho, bem como entre as dimensões de mentalização interpessoal e as competências. Após isso, o teste das demais hipóteses se deu a partir da análise de mediação. A mediação ocorre quando é possível compreender o processo que envolve o relacionamento entre uma variável independente e uma variável dependente pela inserção de uma terceira variável, a mediadora. Diante disso, a variável mediadora é útil para esclarecer a natureza do relacionamento entre a variável independente e a variável dependente (MacKinnon, 2008). O método *Bootstrap* de Preacher e Hayes (2004), defendido por Zhao, Lynch e Chen (2009) como vantajoso sobre outros métodos, foi utilizado. Esse método foi realizado por meio do aplicativo PROCESS (modelo 4) junto ao SPSS. Além disso, foi utilizado o teste Sobel, que também é indicado para análises de mediação (Zhao et al., 2009).

4.1.2 RESULTADOS

4.1.2.1 Perfil da amostra

Os 131 dados coletados foram inicialmente registrados em uma planilha eletrônica. Na transcrição dos dados percebeu-se algumas respostas em branco. Ao finalizar a transcrição, foram computados 32 valores ausentes de um total de 4.192 campos possíveis de respostas para as escalas, representando 0,007% de valores ausentes, não prejudicando a análise dos dados. Como a quantidade de valores ausentes foi pequena, os respondentes não foram excluídos. Para solucionar os valores ausentes nas escalas, os mesmos foram substituídos pelas médias dos itens da respectiva escala da resposta individual. Esse procedimento é indicado quando há menos de 10% de valores ausentes (Roth, Switzer, & Switzer, 1999; Tsikriktsis, 2005).

Após isso, realizou-se a análise de valores extremos (*outliers*) de todas as variáveis por meio dos gráficos de Boxplot e Histograma (Field, 2013). A cada caso identificado, um novo gráfico para refazer a análise foi gerado. Esse procedimento foi realizado até que não restassem mais valores extremos em nenhuma variável. Após as análises, precisaram ser excluídos 6 casos da amostra, restando uma amostra final de 125 respondentes. Para finalizar a preparação dos dados, realizou-se os testes de normalidade univariada. Para tanto, uma das formas recomendadas é analisando os valores da assimetria e curtose da distribuição da variável (Field, 2013; Marôco, 2010). Calculou-se as estatísticas descritivas de frequência para as variáveis. Os resultados encontram-se no Apêndice C. Como parâmetros para a assimetria e curtose das variáveis, adotou-se os limites máximos de 3 para assimetria (*sk*) e 10 para curtose (*ku*) (Marôco, 2010).

Com exceção de uma das variáveis de autoeficácia (Autef6), que obteve um valor superior ao esperado para a curtose (12,19), todas as variáveis satisfizeram as condições esperadas ($sk < 3$; $ku < 10$), permitindo pressupor a normalidade univariada dos dados. Após a preparação dos dados, calculou-se as medidas descritivas e de frequência das variáveis sociodemográficas do questionário para compreensão da amostra. Os resultados encontram-se na Tabela 1.

Tabela 1. Descrição da amostra do estudo 1

Características	Valores
Sexo	
Masculino	72%
Feminino	28%
Escolaridade	
Ensino Fundamental Incompleto	0%
Ensino Fundamental Completo	4%
Ensino Médio Completo	21,6%
Técnico de Nível Médio	10,4%
Graduação	46,4%
Pós-graduação	17,6%
Idade	
Até 25 anos	12,8%
26 a 35 anos	24,8%
36 a 45 anos	20,8%
Acima de 46 anos	41,6%
Tempo de empresa (anos)	4,51 (5,695/1)

Experiência em vendas (anos)	11,82 (10,965/5)*
------------------------------	-------------------

Fonte: Elaborada pela autora

Nota: N=125; * Média (Desvio Padrão/Moda)

Dos 125 vendedores houve uma predominância do sexo masculino (72%). Além disso, 64% dos participantes da amostra possuem, pelo menos, escolaridade a nível de graduação, em contrapartida apenas 4% possuem até o Nível Fundamental Completo. Em relação às faixas etárias, percebeu-se que 62,4% dos respondentes possuem mais que 35 anos. O tempo médio de trabalho na empresa é de 4,51 anos, com mínimo de menos de 1 ano e máximo de 34 anos, e de experiência em vendas de 11,82 anos, com mínimo de menos de 1 ano e máximo de 40 anos. Todavia, os desvios padrão indicam grande variação em torno da média. Ao todo, 48 empresas participaram da amostra com mínimo de 1 participante e máximo de 10 participantes por empresa. Ademais, 62,4% dos participantes da amostra trabalham com a busca de metas impostas pela empresa.

4.1.2.2 Mensuração

Esse tópico apresenta as análises para construção das variáveis latentes. Os resultados da AFE encontram-se no Apêndice D. Com relação à validade das escalas, a dimensão de detecção de sinais não verbais, que possui três questões, apresentou um problema de baixa carga fatorial em uma das questões. Retirando-a, ainda assim apresentou medida de adequação da amostra (KMO) entre 0,50 e 0,60, o que é considerado ruim (Field, 2013; Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2005) e medida de confiabilidade de *Alfa de Cronbach* ($\alpha=0,62$) abaixo do nível esperado de 0,70. Todavia, esses valores foram considerados, pois o número de variáveis ficou reduzido para apenas duas, sendo esse ainda um valor aceitável (Field, 2013; Hair et al., 2005). A questão que apresentou problema havia sido medida de forma invertida, conforme a escala original. Chakrabarty et al. (2014) apresentaram o mesmo problema com a escala e acreditaram, também, ser devido à questão invertida.

Além dessa escala, as escalas de construção de uma visão panorâmica e venda adaptativa precisaram ser modificadas, conforme segue. A escala construção de uma visão panorâmica apresentou uma das variáveis com correlações abaixo de 0,30 com as demais (Field, 2013), precisando ser excluída. Isso fez com que aumentasse o valor da medida de adequação da amostra e da variância total explicada (VE). A escala de venda adaptativa apresentou problema nas cargas fatoriais das questões 3, 4, 5 e 7, apresentando dois fatores.

Todas essas questões originalmente estavam invertidas em suas escalas e assim foram mantidas, podendo esse ter sido o problema. Elas foram excluídas e as medidas de validade e confiabilidade foram satisfeitas.

Com os ajustes, todas as medidas de adequação da amostra, variância total explicada, confiabilidade e significância dos testes de esfericidade de Bartlett aconteceram de acordo com os padrões aceitáveis (Field, 2013; Hair et al., 2005). Ademais, não houveram problemas de multicolinearidade nas variáveis das escalas (Field, 2013).

Após a AFE, foi realizada a AFC para validação dos resultados encontrados e para testar a confiabilidade e validade das escalas com o uso da modelagem de equações estruturais. No primeiro modelo criado foram incluídos todos os itens das escalas, mesmo já sabendo que alguns apresentariam problemas identificados na AFE. O primeiro modelo encontra-se no Apêndice E. Esse modelo não foi aprovado, pois apresentou índices de qualidade de ajustamento não aceitáveis (Marôco, 2010). A variável MI2.3 da escala de detecção de sinais não verbais, a variável MI3.3 da escala de construção de uma visão panorâmica e as variáveis Adapt 3, 4, 5, 6 e 7 da escala de venda adaptativa apresentaram cargas fatoriais abaixo do esperado. Exceto a variável Adapt6, todas as variáveis que apresentaram problemas foram as mesmas que precisaram ser excluídas da AFE.

Dessa forma, testou-se um novo modelo excluindo as variáveis que apresentaram problemas, exceto a Adapt6, para verificar o seu comportamento. O modelo ainda não obteve um ajuste adequado. Entretanto, como as cargas fatoriais já estavam satisfatórias, mesmo a Adapt6 apresentando uma carga fatorial de $\lambda=0,44$, o que é suportado por Hair et al. (2005) como aceitável de acordo com o tamanho da amostra, o próximo passo foi a realização de ajustes no modelo para sua adequação.

Os ajustes foram feitos por meio dos índices de modificação. O uso de índices de modificação é aceitável, desde que existam fundamentos teóricos para isso. Índices de modificação maiores que 4 foram considerados aceitáveis para a modificação (Marôco, 2010). O procedimento de ajustes foi realizado até que não houvessem mais índices satisfatórios ou o modelo estivesse ajustado. Num primeiro momento foi necessário retirar a variável Autoef2 do fator de autoeficácia, pois os índices de modificação sugeriram muitas correlações entre os erros dessa e de outras variáveis dentro e fora do fator. Assim, o novo modelo pôde ser ajustado com apenas 3 modificações, conforme Apêndice F.

Para modificações, duas correlações foram inseridas entre os erros de três variáveis de autoeficácia, a saber Autoef1 com Autoef3 e Autoef1 com Autoef5 e uma correlação entre os erros de mentalização interpessoal MI1.3 e MI2.2. Marôco (2010) defende que uma boa

justificativa para esse tipo de correlação (entre erros num mesmo fator) é que os indicadores dos mesmos fatores apresentam um compartilhamento da informação. Dessa forma, o modelo foi aceito. Todos os índices de ajustamento apresentaram valores aceitáveis: $\chi^2/df= (1,48)$, RMSEA= (0,06), PGFI=0,63, GFI= (0,82), CFI= (0,93) e TLI= (0,92) (Marôco, 2010).

Por fim, a confiabilidade composta, a variância extraída média e as correlações quadráticas entre os construtos foram verificadas, conforme Tabela 2. Todos os fatores apresentaram confiabilidade composta conforme o esperado ($CR > 0,70$). A confiabilidade da escala de autoeficácia foi testada novamente pois foi retirada uma variável, a mesma se manteve inalterada. A validade convergente foi verificada pela AVE a qual teve valores iguais ou maiores que 0,50 para cada fator, indicando uma validade convergente adequada.

Por sua vez, a validade discriminante foi verificada de acordo com os critérios estabelecidos por Marôco (2010). O primeiro critério é que a AVE dos dois fatores deve ser maior ou igual ao quadrado da correlação entre os fatores. Essa condição não foi satisfeita para as relações construção de uma visão panorâmica-influência nas interações, autoeficácia-construção do relacionamento, autoeficácia-deteção de sinais não verbais, autoeficácia-construção de uma visão panorâmica e autoeficácia-influência nas interações. Assim, prosseguiu-se para o próximo critério que é o teste da diferença de χ^2 entre o modelo original aprovado e um modelo fixando a correlação entre os dois fatores pretendidos como 1. O objetivo desse teste é rejeitar a H_0 de que os dois modelos são iguais, mostrando que a correlação entre os fatores é significativamente diferente de 1 e, portanto, existe validade discriminante entre eles. Como referência têm-se que para graus de liberdade 1, o valor de teste é 1,3 para um ajuste de 75% ($\alpha < 0,25$). Nesse ajuste, pôde-se confirmar a validade discriminante para as escalas autoeficácia-construção do relacionamento, autoeficácia-deteção de sinais não verbais e autoeficácia-construção de uma visão panorâmica. Não foi possível observar validade discriminante entre as escalas construção de uma visão panorâmica-influência nas interações e autoeficácia-influência nas interações.

Tabela 2. Confiabilidade composta, variância extraída média e quadrado das correlações das variáveis latentes do estudo 1

Variáveis	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7
1 Construção do relacionamento	0,84	0,65	1						
2 Detecção de sinais não verbais	0,72	0,57	0,38	1					
3 Construção de uma visão panorâmica	0,82	0,61	0,54	0,54	1				
4 Influência nas interações	0,88	0,72	0,63	0,46	0,82	1			

5 Autoeficácia	0,90	0,61	0,65	0,61	0,65	0,78	1		
6 Venda adaptativa	0,85	0,67	0,13	0,35	0,24	0,32	0,30	1	
7 Desempenho	0,94	0,78	0,41	0,44	0,59	0,66	0,74	0,37	1

Fonte: Elaborada pela autora

As escalas construção de uma visão panorâmica e influência nas interações fazem parte de um mesmo construto de segunda ordem de mentalização interpessoal, o que pode ter gerado um problema de validade discriminante. A escala de autoeficácia diz respeito a como os indivíduos acreditam que podem atingir seus objetivos com sucesso, da mesma forma a escala influência nas interações refere-se a como os indivíduos acreditam que podem influenciar positivamente uma situação de vendas. Assim, os conceitos dessas escalas são parecidos, podendo isso ser responsável pelo problema de validade discriminante entre elas, uma vez que a validade discriminante avalia se as variáveis medem construtos diferentes. Esse problema de validade discriminante será analisado novamente no segundo estudo.

Após todo o procedimento de conferência para a redução dos dados, utilizou-se a opção de média das respostas da escala por respondente para os testes seguintes (Hair et al., 2005). A composição dos fatores ficou: construção do relacionamento com 3 indicadores, detecção de sinais não verbais com 2 indicadores, construção de uma visão panorâmica com 3 indicadores, influência nas interações com 3 indicadores, autoeficácia com 6 indicadores, venda adaptativa com 3 indicadores e desempenho com 5 indicadores.

4.1.2.3 Teste das hipóteses

As medidas descritivas das variáveis latentes calculadas foram observadas conforme Tabela 3.

Tabela 3. **Estatísticas descritivas das variáveis latentes do estudo 1**

Variáveis	Média	Mediana	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Construção do relacionamento	8,62	8,66	1,06	-0,64	0,32
Detecção de sinais não verbais	7,58	7,50	1,47	-0,36	-0,05
Construção de uma visão panorâmica	8,38	8,25	1,10	-0,38	-0,47
Influência nas interações	8,44	8,33	1,15	-0,69	0,73
Autoeficácia	8,22	8,42	1,27	-1,05	1,15
Venda Adaptativa	8,04	8,33	1,40	-0,52	-0,41
Desempenho	7,74	7,83	1,32	-0,41	-0,34

Fonte: Elaborada pela autora
Nota: N=125

Analisando a média das respostas para cada variável, destaca-se que todas as variáveis apresentaram médias acima de 7, numa escala de 0 a 10. Dentre as variáveis de mentalização interpessoal, a que apresentou maior média foi construção do relacionamento ($M=8,62$) que se refere à construção do relacionamento com os clientes. Isso pode acontecer pois o relacionamento é uma das mais básicas premissas para a realização das vendas. Em contrapartida, a dimensão de detecção de sinais não verbais apresentou a média mais baixa dentre as 4 dimensões de mentalização interpessoal ($M=7,58$). Talvez isso se deva ao fato de que a detecção de sinais não verbais seja uma das dificuldades que os vendedores enfrentam. Todavia, de maneira geral, as quatro dimensões da mentalização interpessoal apresentam médias altas com desvios padrão baixos, o que pode indicar a presença da mentalização interpessoal nos corretores de imóveis. Com relação às medidas de assimetria e curtose, percebe-se que todas as variáveis atendem ao pressuposto de normalidade adotado nesse trabalho ($sk < 3$; $ku < 10$) (Marôco, 2010).

Para análise dos resultados, primeiramente as variáveis foram submetidas ao teste de correlação bivariada de *Pearson*. Os resultados do teste de correlação estão apresentados na Tabela 4. Analisando os índices de correlação, destaca-se uma relação positiva bivariada entre construção do relacionamento ($r=0,58$; $p<0,01$), detecção de sinais não verbais ($r=0,49$; $p<0,01$), construção de uma visão panorâmica ($r=0,58$; $p<0,01$) e influência nas interações ($r=0,69$; $p<0,01$) com desempenho. Nota-se que as dimensões de mentalização interpessoal se relacionam de forma positiva com autoeficácia e venda adaptativa, enquanto essas relacionam-se também com o desempenho, podendo existir um caminho para a mediação.

Quanto às covariáveis pode-se destacar que a idade só se relaciona de forma significativa com a experiência, nem mesmo com desempenho houve uma correlação positiva. A experiência está relacionada com a habilidade de construção do relacionamento ($r=0,18$; $p<0,05$), com a autoeficácia ($r=0,25$; $p<0,01$), o que confirma as teorias de que a autoeficácia aumenta com a experiência (Maddux, 2005), com a venda adaptativa ($r=0,36$; $p<0,01$) e com o desempenho ($r=0,20$; $p<0,05$).

Tabela 4. **Correlações do estudo 1**

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Idade	1								
2 Experiência	0,54**	1							

3 Construção do relacionamento	0,09	0,19*	1						
4 Detecção de sinais não verbais	0,05	0,10	0,56**	1					
5 Construção de uma visão panorâmica	-0,04	0,14	0,55**	0,49**	1				
6 Influência nas interações	0,01	0,16	0,67**	0,50**	0,65**	1			
7 Autoeficácia	0,12	0,25**	0,63**	0,51**	0,57**	0,72**	1		
8 V. Adaptativa	0,09	0,27**	0,36**	0,43**	0,38**	0,49**	0,57**	1	
9 Desempenho	-0,09	0,20*	0,58**	0,49**	0,58**	0,69**	0,77**	0,56**	1

Fonte: Elaborada pela autora

Notas: N = 125; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Para testar a primeira hipótese do modelo teórico, referente ao efeito direto das dimensões de mentalização interpessoal no desempenho, foram necessários dois modelos de regressão, conforme Tabela 5. O primeiro modelo apresenta os resultados das variáveis de controle no desempenho e no segundo modelo são inseridas, além das variáveis de controle, as quatro variáveis representantes das dimensões de mentalização interpessoal. Um terceiro modelo foi criado adicionando as variáveis de autoeficácia e venda adaptativa para verificar a influência que elas exercem no desempenho e observar indícios de mediação.

Pode-se observar que os resultados apresentam inicialmente um efeito negativo entre idade e desempenho, que é mantido no segundo e no terceiro modelos. Esse resultado parece contrário ao senso comum e é analisado novamente no segundo estudo. A experiência tem um efeito positivo no desempenho nos três modelos. Como a experiência é medida em anos, isso indica que, conforme o tempo vai passando, os vendedores vão desenvolvendo competências necessárias para aumentar o seu desempenho.

No modelo 2, quando são inseridas as dimensões de mentalização interpessoal, pode-se observar uma grande melhora no R^2 (de 0,08 para 0,55). Além disso, essa diferença foi significativa, o que indica que as variáveis de mentalização interpessoal explicam 47% da variabilidade de desempenho.

Com relação à primeira hipótese do trabalho os resultados foram parciais. A dimensão influência nas interações apresentou um efeito positivo e significativo sobre o desempenho ($\beta=0,41$; $p<0,001$), suportando a H_{1d} . Isso confirma a teoria de que a habilidade de influenciar interações torna a comunicação entre os vendedores e clientes mais agradável, deixando os clientes mais confortáveis e propensos à realização da compra (Chakrabarty et al., 2014).

As dimensões construção do relacionamento com os clientes ($\beta=0,14$; $p<0,10$) e detecção de sinais não verbais ($\beta=0,13$; $p<0,08$) e construção de uma visão panorâmica ($\beta=0,13$; $p<0,13$) apresentaram efeitos diretos positivos, mas com uma significância próxima de 10% de erro. Embora isso indique alguma associação entre as variáveis, não foi possível a

corroboração das hipóteses H_{1a} , H_{1b} e H_{1c} . Dietvorst et al. (2009) também não haviam encontrado o efeito positivo da dimensão de construção do relacionamento no desempenho. As outras três dimensões foram por eles transformadas em um construto de segunda ordem que impactou no desempenho de forma positiva e significativa, portanto não se sabe qual o efeito direto entre elas e desempenho. Chakrabarty et al. (2014), apesar de não analisarem os efeitos diretos, apresentaram resultados positivos com relação aos efeitos das quatro dimensões de mentalização interpessoal no desempenho.

O modelo 3 apresenta a inserção das variáveis de autoeficácia e venda adaptativa. Isso fez com que o R^2 aumentasse para 0,67, representando o melhor modelo de explicação para o desempenho. Todavia, quando inseridas as variáveis de autoeficácia e venda adaptativa, o efeito positivo e significativo que a dimensão de influência nas interações exercia no desempenho diminuiu e perdeu sua significância. Em contrapartida, os efeitos de autoeficácia ($\beta=0,48$; $p<0,001$) e venda adaptativa ($\beta=0,13$; $p<0,05$) no desempenho foram significativos e positivos. O efeito positivo da autoeficácia no desempenho está de acordo com a Teoria Social Cognitiva (Maddux, 2005) e é observado por diversos trabalhos anteriores (ex.: Brown et al. 2005; Fu et al., 2010; Jaramillo & Mulki, 2008) assim como o efeito da venda adaptativa no desempenho que também possui suporte na literatura (ex.: Boorom et al., 1998; Borg & Johnston, 2013; Franke & Park, 2006).

Tabela 5. Modelos de regressão linear do estudo 1

Variáveis	Desempenho			Autoeficácia	Venda adaptativa
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
Intercepto	8,56	0,72	0,78	0,59	2,79
Variáveis de controle					
Idade	-0,29**	-0,22**	-0,23***	0,43	-0,03
Sexo	-0,08	-0,06	-0,01	-0,11†	0,00
Experiência	0,38**	0,18*	0,12†	0,06	0,21*
Dimensões de Mentalização					
Construção do relacionamento		0,14†	0,07	0,16*	-0,08
Detecção de sinais não verbais		0,13†	0,03	0,13†	0,25**
Construção de uma visão panorâmica		0,13	0,08	0,08	0,04
Influência nas interações		0,41***	0,13†	0,48***	0,36**
Competências					
Autoeficácia			0,48***		

Venda Adaptativa			0,13*		
R ² ajustado	0,08	0,55	0,67	0,58	0,29
VIF (Multicolinearidade)	1,32	1,74	1,95		
Dif. F (modelo)	4,70***	32,14***	23,43***		

Fonte: Elaborada pela autora

Notas: N = 125; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; † $p < 0,10$.

Em complemento a essa análise, pode-se observar nos modelos 4 e 5 que existem algumas relações entre as dimensões de mentalização interpessoal com autoeficácia e venda adaptativa. As dimensões construção do relacionamento ($\beta=0,16$; $p<0,05$) e influência nas interações ($\beta=0,48$; $p<0,001$) relacionam-se de forma positiva e significativa com a autoeficácia. As dimensões detecção de sinais não verbais ($\beta=0,25$; $p<0,01$) e influência nas interações ($\beta=0,36$; $p<0,01$) apresentaram efeitos diretos na venda adaptativa.

Dando continuidade aos testes das hipóteses, resta examinar a mediação. O modelo propõe uma mediação das variáveis de autoeficácia e venda adaptativa sobre a relação entre as quatro dimensões de mentalização interpessoal e desempenho. Esse é um modelo de mediação múltipla simples ou paralela (conforme figura 2), isto é, existem dois mediadores na relação proposta. Os resultados para o teste de mediação encontram-se na Tabela 6 e no Apêndice J.

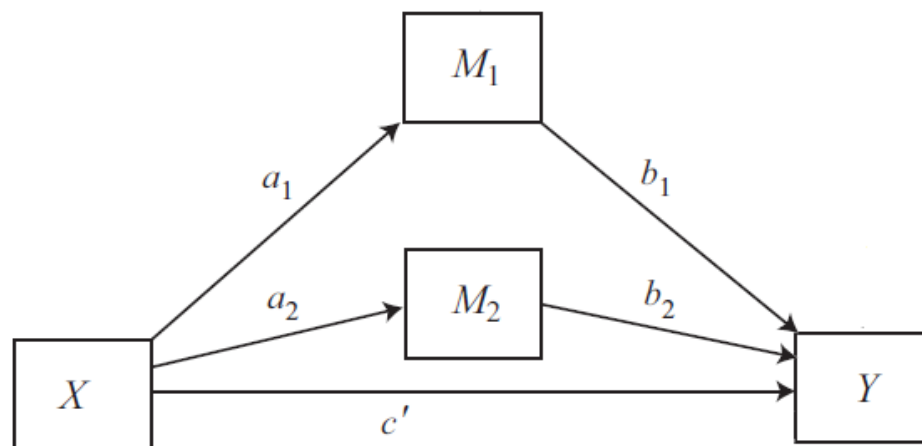


Figura 2. Modelo de mediação múltipla simples ou paralela

Na figura 2, X é a variável independente; M₁ e M₂ são as variáveis mediadoras e Y é a variável dependente. ($c = a_1 * b_1 + a_2 * b_2 + c'$), onde c é o efeito total de X em Y, c' é o efeito direto de X em Y, a₁b₁ e a₂b₂ são os efeitos indiretos que passam pelas variáveis mediadoras M₁ e M₂, respectivamente.

Fonte: Adaptado de Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford Press.

Analisando os efeitos diretos nas análises de mediação das dimensões de mentalização interpessoal no desempenho, os resultados mostram-se um pouco diferentes da análise de regressão. Isso acontece porque na análise de mediação os efeitos são verificados separadamente por dimensão da mentalização interpessoal.

A dimensão construção do relacionamento teve um efeito direto positivo e significativo no desempenho ($c'=0,20$; $p<0,01$), suportando a H_{1a} . Assim a facilidade de iniciar conversas e estabelecer um relacionamento com os clientes pode ajudar os vendedores a compreender o que é necessário para solucionar as necessidades dos clientes, direcionando a melhores resultados provenientes da relação (Dietvorst et al., 2009). A dimensão construção de uma visão panorâmica apresentou um efeito direto significativo no desempenho ($c'=0,20$; $p<0,001$), suportando a H_{1c} . Assim, quando os vendedores percebem que os clientes não estão compreendendo o que está sendo dito no momento da interação, adicionam informações para trazer foco à venda, melhorando seu desempenho (Dietvorst et al., 2009). A dimensão influência nas interações novamente apresentou um efeito positivo e significativo no desempenho ($c'=0,25$; $p<0,01$), suportando a H_{1a} . Por fim, somente a dimensão de detecção de sinais não verbais não apresentou efeito direto significativo no desempenho ($c'=0,09$; $p<0,10$), embora tenha chegado perto do nível de significância adequado, rejeitando a H_{1b} .

É importante notar que a rejeição de hipóteses de relacionamento direto entre dimensões de mentalização interpessoal e desempenho não anula a possibilidade de análise da mediação. Zhao et al. (2009) esclarecem que não são necessárias relações significativas entre as variáveis independentes e a dependente para que aconteça a mediação. “O único requisito para estabelecer uma mediação é encontrar um efeito indireto significante” (Zhao et al., 2009, p.16).

As mediações da autoeficácia e da venda adaptativa sobre o relacionamento entre as quatro dimensões de mentalização interpessoal e desempenho foram observadas, conforme proposto. O efeito total da construção do relacionamento no desempenho foi positivo e significativo ($c=0,70$; $p<0,001$). A autoeficácia ($a_1b_1=0,43$; $p<0,001$) e a venda adaptativa ($a_2b_2=0,06$; $p<0,05$) transmitiram parte do impacto da construção do relacionamento para o desempenho, suportando a H_{2a} e H_{3a} . Assim, esses resultados estão de acordo com a Teoria Social Cognitiva, esclarecendo que conforme os vendedores constroem o relacionamento com os clientes e lidam com os conflitos encontrados, passam cada vez mais a acreditar no seu potencial para conseguir os resultados desejados na busca dos seus objetivos de vendas, impulsionando sua autoeficácia e, conseqüentemente, seu desempenho (Bandura, 1977, 1982; Maddux, 2005). Da mesma forma, a construção do relacionamento permite que os vendedores

consigam adquirir informações que os auxiliaram a se adaptar, escolhendo a melhor estratégia de vendas para os clientes (Weitz et al., 1986) e impulsionando seu desempenho.

A habilidade de detecção de sinais não verbais, que não apresentou impacto direto no desempenho, apresentou um efeito total positivo e significativo ($c=0,43$; $p<0,001$). Desse efeito a autoeficácia foi responsável por 65% ($a_1b_1=0,28$; $p<0,001$) e a venda adaptativa foi responsável por 11% ($a_2b_2=0,05$; $p<0,05$), suportando a H_{2b} e H_{3b} . Ao perceber que compreende as informações que lhes são transmitidas, os vendedores passam a acreditar cada vez mais na sua capacidade de atingir seus objetivos, aumentando sua autoeficácia e elevando o desempenho (Maddux, 2005). Também, ao conseguir informações sobre os clientes e sobre as situações de vendas e ao relacionar essas informações com os seus conhecimentos prévios para fornecer uma solução aos clientes, os vendedores conseguem agir de maneira adaptativa impactando no seu desempenho (Sujan, 1999).

A habilidade de construção de uma visão panorâmica teve um efeito total significativo no desempenho ($c=0,65$; $p<0,001$). Esse efeito foi mediado pela autoeficácia ($a_1b_1=0,39$; $p<0,001$) e pela venda adaptativa ($a_2b_2=0,06$; $p<0,05$), suportando a H_{2c} e H_{3c} . Assim, cada sucesso que é atribuído ao esforço dos vendedores na compreensão do contexto em que atua, mais forte a autoeficácia se torna, impulsionando o desempenho (Bandura, 1977; Maddux, 2005). Em complemento, a capacidade de construção de uma visão panorâmica auxilia os vendedores a observar, perceber e modificar o contexto em que atuam, características que desenvolvem a venda adaptativa, que, por sua vez, impacta no desempenho (Dietvorst et al., 2009; Sujan, 1999).

Por fim, a dimensão influência nas interações, que apresentou o maior impacto direto no desempenho, teve um efeito total significativo no desempenho ($c=0,76$; $p<0,001$). A autoeficácia ($a_1b_1=0,43$; $p<0,001$) e a venda adaptativa ($a_2b_2=0,07$; $p<0,05$) transmitiram parte do efeito da influência nas interações para o desempenho, suportando a H_{2d} e H_{3d} . Os vendedores, ao possuir a capacidade de estabelecer uma comunicação positiva com os clientes, influenciando a interação, terão em troca a comunicação recíproca dos clientes, aumentando a percepção dos vendedores sobre sua capacidade de obter sucesso nas suas tarefas, aumentando a autoeficácia e impulsionando o desempenho (Maddux, 2005). Também, a influência nas interações representa a capacidade de moldar ou fornecer direcionamento à interação, sendo um dos requisitos para a venda adaptativa (Sujan et al., 1994).

Tabela 6. Efeitos indiretos do estudo 1

Variáveis	Autoeficácia			Venda Adaptativa		
	Efeito indireto (efeito total)	Teste z	%	Efeito indireto (efeito total)	Teste z	%
Construção do relacionamento	0,43*** (0,70***)	5,59	61%	0,06* (0,70***)	2,04	0,08%
Deteção de sinais não verbais	0,28*** (0,43***)	5,27	65%	0,05* (0,43***)	1,88	11%
Construção de uma visão panorâmica	0,39*** (0,65***)	5,44	60%	0,06* (0,65***)	1,95	0,09%
Influência nas interações	0,43*** (0,76***)	5,60	56%	0,07* (0,76***)	1,94	0,09%

Fonte: Elaborada pela autora

Notas: N = 125; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; † $p < 0,10$. Amostra de Bootstrap = 1000; todas as três variáveis de controle foram inseridas nas análises; % do efeito principal que é mediado pela variável correspondente

4.1.3 CONSIDERAÇÕES

Como o estudo da mediação foi paralelo, isto é, testou-se ao mesmo tempo a mediação das variáveis de autoeficácia e venda adaptativa sobre o relacionamento entre mentalização interpessoal e desempenho, pode-se afirmar que juntas, essas variáveis são responsáveis por até 76% do efeito que a mentalização interpessoal causa no desempenho, sendo explicações para esse relacionamento no contexto de vendas, conforme proposto. Isso quer dizer que as dimensões de mentalização interpessoal causam um efeito nas variáveis de autoeficácia e venda adaptativa que, por sua vez, causam um efeito no desempenho. Uma das razões mais evidentes para se testar a mediação é encontrar a forma pela qual um estímulo inicial leva a uma resposta, fornecendo base para teorias psicológicas (MacKinnon, Fairchild, & Fritz, 2007). Aqui foi possível perceber que a mentalização interpessoal interfere no desempenho porque a autoeficácia e a venda adaptativa são influenciadas por ela.

Esses resultados reforçam o argumento baseado na Teoria Social Cognitiva de que as habilidades de mentalização interpessoal interferem no desempenho, em partes, porque auxiliam no aumento da autoeficácia dos indivíduos (Sujan et al., 1994). Isto é, os indivíduos que possuem habilidades de mentalização interpessoal irão, por meio da experiência, da aquisição de informações, das respostas dos clientes e das diversas situações vividas, aumentar cada vez mais a sua autoeficácia, impactando no desempenho de vendas. Judge et al. (2007) esclarecem que habilidades mentais auxiliam na construção da autoeficácia, que por sua vez, impactam no desempenho e destacam a grande capacidade mediadora que a autoeficácia possui entre habilidades individuais e desempenho.

Ademais, esses resultados contribuem com os argumentos apresentados de que as habilidades de mentalização interpessoal interferem no desempenho porque, antes, interferem

na venda adaptativa (Dietvorst et al., 2009). Em outras palavras, os indivíduos que possuem a mentalização interpessoal irão construir um relacionamento com os clientes e compreender e processar informações para agir de forma adaptativa, impactando no seu desempenho de vendas.

O Estudo 1 mostrou que a mentalização interpessoal exerce efeitos diretos e indiretos no desempenho. Os efeitos diretos puderam ser percebidos tanto na análise de regressão quanto na análise de mediação. A hipótese H_{1d} foi suportada, as hipóteses H_{1a} e H_{1c} foram parcialmente aceitas, enquanto a hipótese H_{1b} não foi validada. Os efeitos indiretos, que acontecem pelas competências autoeficácia e venda adaptativa foram identificados pela análise de mediação. A hipóteses H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} , H_{2d} , H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} e H_{3d} foram suportadas. De modo geral, as evidências dessa amostra de corretores de imóveis estão de acordo com o proposto no modelo teórico e com a literatura analisada.

4.2 ESTUDO 2

4.2.1 AMOSTRA E PROCEDIMENTOS

Vendedores de automóveis. Os dados do segundo estudo foram coletados com vendedores de automóveis. O mercado automobilístico sofreu com a crise econômica no ano de 2015, registrando a maior queda de vendas em 30 anos (Rocha, 2015). Esse panorama reflete no trabalho dos vendedores que, para obterem sucesso, devem buscar estabelecer laços de confiança com os clientes e possuir capacidade de adaptação a diferentes situações. Vendedores de concessionárias autorizadas e de revendedoras de carros de passeio novos e usados foram considerados.

O papel dos vendedores é crítico para bens de compra comparada, especialmente automóveis (Kotler, 1988). Além disso, a venda de carros é um tipo de serviço altamente interativo e exige que os vendedores busquem o controle da situação de vendas, alinhando conflitos entre os desejos dos clientes e da organização (Felcher, 1995). Assim, os vendedores deverão estabelecer uma relação de confiança com os clientes e, mais que isso, criar um ambiente de vendas positivo que lhes traga vantagem em relação aos concorrentes.

Amostra. A técnica de amostragem escolhida é a não probabilística por julgamento (Cooper & Schindler, 2003). Das possibilidades de escolha de vendedores, optou-se por um conjunto específico mais adequado ao perfil esperado pela pesquisa, isto é, com as

competências aqui propostas. Optou-se por uma amostra que possuísse contato pessoal e necessidade de estabelecimento de relacionamento com os clientes.

Coleta de dados. O segundo estudo foi realizado com vendedores de automóveis novos e usados de concessionárias autorizadas e revendedoras da cidade de Maringá – Paraná, no mês de junho de 2015. A coleta de dados foi feita por meio do questionário elaborado, conforme Apêndice A. Antes da coleta, os questionários passaram por um pré-teste, com a participação de três gerentes da área, para analisar a linguagem e a coerência das questões com relação ao contexto estudado e para identificar possíveis problemas que pudessem prejudicar a validade e confiabilidade do estudo (Cooper & Schindler, 2003). Os questionários foram levados *in loco*, onde o pesquisador visitou as empresas selecionadas e a cada empresa visitada, primeiramente o pesquisador conversava com o gerente, explicando os objetivos da pesquisa e solicitando a autorização para a realização da mesma com os vendedores. Após a autorização do gerente, os questionários eram deixados para que os vendedores respondessem e buscados outrora. Em alguns poucos casos, quando o respondente solicitava, o pesquisador acompanhou o preenchimento do questionário, solucionando possíveis dúvidas. Ao todo, 126 respostas foram coletadas.

Mensuração dos Construtos. A medição dos construtos seguiu o mesmo procedimento do estudo 1. Houveram algumas modificações do questionário do primeiro para o segundo estudo nas questões que estavam originalmente invertidas, pois as mesmas apresentaram problemas na validação da respectiva escala. Alterou-se também a forma de medir idade, que no primeiro estudo foi feito de forma nominal, por meio de categorias e no segundo estudo foi utilizada uma questão aberta que resultou em uma variável quantitativa. Além disso, no segundo estudo foi incluída uma questão sobre quantidade de automóveis vendida, buscando analisar o desempenho objetivo. Todavia essa variável não pôde ser utilizada pela baixa taxa de resposta da mesma.

4.2.2 RESULTADOS

4.2.2.1 Perfil da amostra

Na transcrição dos 126 dados percebeu-se algumas respostas em branco. Ao finalizar a transcrição, 28 valores ausentes foram computados de um total de 4.158 campos possíveis de respostas para as escalas, representando 0,006% de valores ausentes, não prejudicando a análise dos dados. Para solucionar os valores ausentes nas escalas, assim como no primeiro

estudo, os mesmos foram substituídos pelas médias dos itens da respectiva escala da resposta individual.

Após isso, a análise de valores extremos (*outliers*) de todas as variáveis foi feita por meio dos gráficos de Boxplot e Histograma (Field, 2013). Somente 1 caso foi excluído, restando uma amostra final de 125. Para finalizar a preparação dos dados, os testes de normalidade univariada analisando os valores da assimetria e curtose da distribuição da variável foram realizados (Field, 2013; Marôco, 2010). Assim como no estudo 1, as estatísticas descritivas de frequência para as variáveis não nominais foram calculadas. Os resultados encontram-se no Apêndice G.

Com exceção das variáveis MI3.1 e Autoeficácia (Autef6), que obtiveram valores de assimetria (3,08 e 3,73, respectivamente) e curtose (18,71 e 19,31, respectivamente) acima do esperado, todas as variáveis satisfizeram às condições esperadas ($sk < 3$; $ku < 10$), permitindo pressupor a normalidade das variáveis. Após a preparação dos dados, as medidas descritivas e de frequência das variáveis sociodemográficas do questionário foram calculadas para compreensão da amostra. Os resultados encontram-se na Tabela 7.

Tabela 7. Descrição da amostra do estudo 2

Características	Valores
Sexo	
Masculino	88%
Feminino	12%
Escolaridade	
Ensino Fundamental Incompleto	4%
Ensino Fundamental Completo	18,4%
Ensino Médio Completo	38,4%
Técnico de Nível Médio	4%
Graduação	32%
Pós-graduação	3,2%
Idade (anos)	37,76 (10,63/32)*
Tempo de empresa (anos)	4,77 (5,09/1)
Experiência em vendas (anos)	12,77 (8,74/20)

Fonte: Elaborada pela autora

Nota: N=125; * Média (Desvio Padrão/Moda)

Dos 125 vendedores, houve uma predominância do sexo masculino (88 %) ainda maior do que no primeiro estudo. Com relação a escolaridade, somente 35% dos vendedores possuem pelo menos escolaridade a nível de graduação, em contrapartida apenas 22,4%

possuem até o Nível Fundamental Completo. A maioria dos respondentes tem até nível médio completo 64,8%. A idade média foi de 37,76 anos com mínimo de 16 e máximo de 68 anos. O tempo médio de trabalho na empresa foi de 4,77 anos, com mínimo de menos de um ano e máximo de 27 anos, e o tempo médio de experiência em vendas de 12,77 anos, com mínimo de menos de um ano e máximo de 40 anos. Com relação a experiência, as duas amostras tiveram resultados bem parecidos. Os desvios padrão indicam grande variação em torno da média. Além disso, ao todo 37 empresas participaram da amostra com mínimo de 1 participante e máximo de 18 participantes por empresa. Ademais, 90,4% dos respondentes da amostra trabalham com a busca de metas impostas pela empresa.

4.2.2.2 Mensuração

Todos os procedimentos foram iguais ao estudo 1. Os resultados da AFE encontram-se no Apêndice D. Ao final dos ajustes, todas as escalas apresentaram medidas de adequação da amostra, teste de esfericidade de Bartlett e variância explicada aceitáveis (Field, 2013; Hair et al., 2005) e não apresentaram problemas de multicolinearidade.

A escala de detecção de sinais não verbais que havia apresentado problema na variável MI2.1 pelo fato da questão ser originalmente invertida apresentou melhoras tanto nos valores de adequação da amostra (de $KMO=0,50$ para $KMO=0,72$) quanto em valores de confiabilidade (de $\alpha=0,62$ para $\alpha=0,84$) do primeiro para o segundo estudo. Isso aconteceu, pois, a questão foi colocada em formato afirmativo direto, como todas as outras.

Em geral, as escalas de autoeficácia e venda adaptativa precisaram de ajustes. A variável Autoef2 da escala de autoeficácia precisou ser retirada por apresentar três correlações muito baixas com as outras variáveis. Na escala de venda adaptativa, com a mudança das questões invertidas, somente uma de suas variáveis precisou ser retirada. Isso aconteceu, pois, a variável Adapt7 apresentou baixa carga fatorial e baixas correlações com as outras variáveis. Os valores de adequação da amostra (de 0,60 para 0,76) e confiabilidade (de 0,75 para 0,88) também melhoraram significativamente nessa escala em relação ao primeiro estudo.

Após a AFE, foi realizada a AFC para validação dos resultados encontrados e para testar a confiabilidade e validade das escalas com o uso da modelagem de equações estruturais. No primeiro modelo criado foram incluídos todos os itens das escalas, mesmo já sabendo que alguns apresentariam problemas identificados na AFE. O primeiro modelo encontra-se no Apêndice H. Esse modelo não foi aprovado pois apresentou índices de qualidade de ajustamento não aceitáveis como, por exemplo, $X^2/df > 2$ (Marôco, 2010). Além disso, a variável Autoef2 da escala de autoeficácia e a variável Adapt7 da escala de venda adaptativa apresentaram cargas fatoriais abaixo do esperado (0,42 e 0,44, respectivamente). As variáveis que apresentaram problemas são as mesmas que foram identificadas no estudo exploratório, portanto foram excluídas.

Dessa forma, testou-se um novo modelo excluindo essas duas variáveis. O modelo ainda não pôde ser validado, apresentando índices diferentes do esperado. Assim, como as cargas fatoriais já estavam satisfatórias, o próximo passo foi a realização de ajustes no modelo para sua adequação.

Os ajustes foram feitos por meio dos índices de modificação. Para a aprovação parcial do modelo precisaram ser feitas algumas modificações, conforme Apêndice I. Num primeiro momento, sem modificações, o modelo apresentava algumas medidas de ajustamento dentro do esperado. Todavia, com a inserção de modificações a qualidade das medidas de ajustamento melhorou significativamente, justificando essa inserção.

Para modificações, diversas correlações entre erros dentro de cada escala foram inseridas, o que pode ser justificado teoricamente pois os indicadores apresentam um compartilhamento da informação (Marôco, 2010). Dessa forma, o modelo foi aceito, mesmo apresentando alguns poucos valores diferentes do esperado, conforme segue: χ^2/df (1,67); RMSEA (0,76), PGFI=0,61, GFI (0,77), CFI (0,88) e TLI (0,86) (Marôco, 2010).

Por fim, a confiabilidade composta, a variância extraída média e as correlações quadráticas entre os construtos foram verificadas, conforme Tabela 8.

Tabela 8. Confiabilidade composta, variância extraída média e quadrado das correlações das variáveis latentes do estudo 2

Variáveis	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7
1 Construção do relacionamento	0,87	0,70	1						
2 Detecção de sinais não verbais	0,90	0,76	0,40	1					
3 Construção de uma visão panorâmica	0,84	0,57	0,48	0,58	1				
4 Influência nas interações	0,82	0,62	0,52	0,42	0,76	1			
5 Autoeficácia	0,9	0,62	0,37	0,45	0,56	0,52	1		
6 Venda adaptativa	0,92	0,67	0,15	0,29	0,27	0,25	0,23	1	
7 Desempenho	0,88	0,60	0,22	0,16	0,26	0,44	0,24	0,18	1

Fonte: Elaborada pela autora

A confiabilidade composta e a validade convergente dos fatores aconteceram conforme o esperado ($CR > 0,70$). Para a obtenção da validade discriminante, o primeiro critério proposto por Marôco (2010) não foi satisfeito para as relações detecção de sinais não verbais-construção de uma visão panorâmica e construção de uma visão panorâmica-influência nas interações. Assim, prosseguiu-se para o próximo critério, onde a relação detecção de sinais não verbais-construção de uma visão panorâmica foi validada com 95% ($\alpha < 0,05$). A relação construção de uma visão panorâmica-influência nas interações, mais uma vez apresentou problema de validade discriminante, o que pode ser interpretado porque fazem parte de um mesmo construto de segunda ordem. Ademais, destaca-se que a relação de

influência nas interações com autoeficácia, que apresentou problemas de validade discriminante no estudo 1, foi validada no estudo 2.

Por fim, para a realização das análises dos dados, foram feitas as médias das respostas das escalas por respondente (Hair et al., 2005). Construção do relacionamento com 3 indicadores, detecção de sinais não verbais com 3 indicadores, construção de uma visão panorâmica com 4 indicadores, influência nas interações com 3 indicadores, autoeficácia com 6 indicadores, venda adaptativa com 6 indicadores e desempenho com 5 indicadores foram os fatores que resultaram das análises.

4.2.2.3 Teste das hipóteses

Para iniciar as análises das hipóteses foram observadas as medidas descritivas das variáveis latentes calculadas, conforme Tabela 9.

Tabela 9. Estatísticas descritivas das variáveis latentes do estudo 2

Variáveis	Média	Mediana	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Construção do relacionamento	8,96	9,00	1,03	-1,54	3,26
Deteção de sinais não verbais	7,78	8,33	1,75	-1,13	1,41
Construção de uma visão panorâmica	8,61	8,75	1,20	-1,00	0,79
Influência nas interações	8,73	8,66	0,93	-0,87	1,68
Autoeficácia	8,56	8,71	1,02	-1,35	3,25
Venda Adaptativa	7,84	8,14	1,66	-1,06	1,21
Desempenho	7,85	8,00	1,37	-0,73	0,13

Fonte: Elaborada pela autora

Nota: N=125

Todas as variáveis apresentaram médias acima de 7 e muito próximas de 8, numa escala de 0 a 10, o que corrobora com o estudo anterior. Dentre as variáveis de mentalização interpessoal, a que apresentou maior média foi a construção do relacionamento ($M=8,97$). Mais uma vez, o relacionamento com os clientes se mostra uma das habilidades mais fortes e presentes nos vendedores. Em contrapartida, a dimensão detecção de sinais não verbais também apresentou a média mais baixa dentre as quatro dimensões de mentalização interpessoal ($M=7,78$). Apesar dessa diferença parecer pequena, um teste t de comparação de médias foi gerado para analisar se a diferença entre as médias é significativa. De fato, parece

que a detecção de sinais não verbais é uma habilidade que os vendedores apresentam menos facilidade em obter ($t=12,78$; $sig<0,0001$). Todavia, de maneira geral, as quatro dimensões de mentalização interpessoal apresentam médias altas com desvios padrão baixos, o que pode indicar a presença de mentalização interpessoal na amostra de vendedores de automóveis. Com relação às medidas de assimetria e curtose, percebe-se que todas as variáveis atendem ao pressuposto de normalidade adotado nesse trabalho ($sk < 3$; $ku < 10$) (Marôco, 2010).

Os resultados do teste de correlação estão apresentados na Tabela 10. Analisando a relação entre as dimensões de mentalização interpessoal e desempenho destaca-se uma relação positiva bivariada entre construção do relacionamento ($r=0,45$; $p<0,01$), detecção de sinais não verbais ($r=0,42$; $p<0,01$), construção de uma visão panorâmica ($r=0,45$; $p<0,01$) e influência nas interações ($r=0,54$; $p<0,01$) com o desempenho. Esses resultados são muito semelhantes ao estudo 1. Nota-se que as dimensões de mentalização interpessoal se relacionam de forma positiva com autoeficácia e venda adaptativa. Por outro lado, autoeficácia ($r=0,49$; $p<0,01$) e venda adaptativa ($r=0,54$; $p<0,01$) relacionam-se também com o desempenho.

Tabela 10. Correlações do estudo 2

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Idade	1								
2 Experiência	0,68**	1							
3 Construção do relacionamento	0,19*	0,15	1						
4 Detecção de sinais não verbais	0,10	0,12	0,58**	1					
5 Construção de uma visão Panorâmica	0,09	0,11	0,58**	0,58**	1				
6 Influência nas interações	0,19*	0,20*	0,60**	0,49**	0,68**	1			
7 Autoeficácia	0,05	0,08	0,47**	0,51**	0,59**	0,68**	1		
8 V. Adaptativa	0,16	0,09	0,45**	0,56**	0,48**	0,45**	0,48**	1	
9 Desempenho	0,10	0,17	0,45**	0,42**	0,45**	0,54**	0,49**	0,54**	1

Fonte: Elaborada pela autora

Notas: N = 125; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

A Tabela 11 apresenta os resultados das análises de regressão. O efeito negativo encontrado entre idade e desempenho no estudo 1, confirmou-se no modelo 3. Todavia, como ela não havia produzido efeitos nos modelos anteriores, não se pode afirmar que essa relação sempre acontece. Nesse estudo, a experiência tem um efeito positivo no desempenho somente

no primeiro modelo ($\beta=0,18$; $p<0,10$), o que indica que esse efeito não é tão forte quando adicionados outros fatores que impactam no desempenho.

Tabela 11. Modelos de regressão linear do estudo 2

Variáveis dependentes	Desempenho			Autoeficácia	Venda adaptativa
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
Intercepto	8,44	1,48	1,21	2,06	-0,15
Variáveis de controle					
Idade	-0,04	-0,11	-0,16†	-0,06	0,15
Sexo	-0,16†	-0,25***	-0,26***	0,03	0,02
Experiência	0,18†	0,09	0,13	-0,01	-0,10
Dimensões de Mentalização					
Construção do relacionamento		0,17†	0,15†	-0,03	0,06
Detecção de sinais não verbais		0,16†	-0,00	0,19*	0,39***
Construção de uma visão panorâmica		0,06	0,00	0,15†	0,12
Influência nas interações		0,34**	0,22*	0,51***	0,14
Competências					
Autoeficácia			0,12		
Venda Adaptativa			0,36***		
R ² ajustado	0,03	0,37	0,46	0,49	0,34
VIF (Multicolinearidade)	1,60	1,74	1,99		
Dif. F (modelo)	2,44*	17,23***	11,00***		

Fonte: Elaborada pela autora

Notas: N = 125; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; † $p < 0,10$.

No modelo 2, quando são inseridas as dimensões de mentalização interpessoal, pode-se observar uma grande melhoria no R² (de 0,03 para 0,37). Além disso, essa diferença foi significativa, o que indica que as variáveis de mentalização interpessoal explicam 34% da variabilidade de desempenho.

A dimensão influência nas interações apresentou um impacto positivo e significativo sobre o desempenho ($\beta=0,34$; $p<0,01$), suportando a H_{1d}. Assim como no primeiro estudo essa dimensão apresentou um efeito alto e muito significativo no desempenho. Essa evidência confirma a hipótese de que com a influência nas interações por parte dos vendedores, os clientes se sentirão mais confortáveis e sua confiança nos vendedores aumentará, fazendo com

que eles concretizem a compra e, conseqüentemente aumente o desempenho dos vendedores (Chakrabarty et al., 2014).

As dimensões construção do relacionamento com os clientes ($\beta=0,17$; $p<0,10$), detecção de sinais não verbais ($\beta=0,16$; $p<0,10$) apresentaram relacionamentos diretos positivos, mas com uma significância a nível de 10% de erro. Embora isso indique uma associação entre as variáveis, não é possível afirmar que essa associação acontece devido ao erro. A dimensão construção de uma visão panorâmica não obteve efeito no desempenho ($\beta=0,06$; $p<0,57$). Esses resultados rejeitam as hipóteses H_{1a} , H_{1b} e H_{1c} . Dietvorst et al. (2009) não analisaram o relacionamento direto das dimensões de detecção de sinais não verbais, construção de uma visão panorâmica e influência nas interações no desempenho. Analisaram o impacto da dimensão de construção do relacionamento no desempenho e não encontraram significância estatística. Chakrabarty et al (2014) encontraram efeitos diretos das dimensões de mentalização interpessoal no desempenho em regressões junto com outros construtos.

O modelo 3 apresenta a inserção das variáveis de autoeficácia e venda adaptativa. Isso fez com que o R^2 aumentasse para 0,46, representando o melhor modelo de explicação para o desempenho. O impacto da venda adaptativa ($\beta=0,36$; $p<0,001$) no desempenho foi significativo e positivo. Esse resultado está de acordo com as análises teóricas de Borg e Johnston (2013), que acreditam que habilidades interpessoais interferem no desempenho e que a venda adaptativa é um dos caminhos para essa relação. Diferentemente do estudo 1, a variável de autoeficácia não interferiu no desempenho.

Em complemento a essa análise, pode-se observar nos modelos 4 e 5 que as variáveis detecção de sinais não verbais ($\beta=0,19$; $p<0,05$) e influência nas interações ($\beta=0,51$; $p<0,001$) apresentam efeitos significativos e positivos sobre a autoeficácia, contribuindo com a Teoria Social Cognitiva. A dimensão de construção do relacionamento que havia influenciado a autoeficácia de forma direta no primeiro estudo não apresentou resultado significativo.

Com relação à venda adaptativa, somente a detecção de sinais não verbais apresentou efeito positivo e significativo ($\beta=0,39$; $p<0,001$). Essa dimensão manteve o relacionamento encontrado no primeiro estudo, reforçando as teorias que argumentam que a capacidade de conseguir informações dos clientes é uma característica importante para os vendedores conseguirem a adaptação, especialmente por meio das informações implícitas que eles conseguem obter e no uso que irão fazer delas (Weitz et al., 1986). A dimensão influência nas interações que havia apresentado um impacto na venda adaptativa no primeiro estudo não apresentou efeito significativo. Essa diferença pode ser explicada pela variável de venda

adaptativa ter sido modificada no primeiro estudo, excluindo-se 4 das suas questões, o que pode ter gerado uma diferença entre as escalas.

Os resultados para o teste de mediação encontram-se na Tabela 12 e no Apêndice K. Analisando os impactos diretos da análise de mediação das dimensões de mentalização interpessoal no desempenho, a dimensão construção do relacionamento teve um efeito direto positivo e significativo no desempenho ($c'=0,29$; $p<0,01$), suportando a H_{1a} . Assim, os vendedores que têm habilidades para construir o relacionamento com os clientes irão auxiliá-los a encontrar a melhor solução para satisfazer suas necessidades sem realizar muita pressão, levando à concretização da venda (Jaramillo et al., 2007). A dimensão influência nas interações novamente apresentou um impacto positivo e significativo no desempenho ($c'=0,43$; $p<0,01$), confirmando mais uma vez as teorias de que a influência nas interações por parte dos vendedores é uma habilidade que auxilia na obtenção do desempenho, suportando a H_{1d} . A dimensão de construção de uma visão panorâmica do contexto da venda não apresentou efeito significativo ($c'=0,17$; $p<0,10$), embora a relação aconteceu a nível de 10% de erro, rejeitando a H_{1c} . Por fim, a dimensão detecção de sinais não verbais não apresentou relação significativa ($c'=0,07$; $p<0,31$), invalidando a H_{1b} .

Com base nos resultados dos efeitos diretos, as relações entre detecção de sinais não verbais e construção de uma visão panorâmica com o desempenho não foram suportadas na regressão inicial nem na regressão da mediação. Conforme mencionado anteriormente, a negação da hipótese de relacionamento direto entre as dimensões de mentalização interpessoal e desempenho não anula a possibilidade de análise da mediação.

Tabela 12. **Efeitos indiretos do estudo 2**

Variáveis	Autoeficácia			Venda Adaptativa		
	Efeito indireto (efeito total)	Teste z	%	Efeito indireto (efeito total)	Teste z	%
Construção do relacionamento	0,14**(0,65***)	2,50	22%	0,21***(0,65***)	3,41	32%
Detecção de sinais não verbais	0,11**(0,35***)	2,91	31%	0,17***(0,35***)	3,82	48%
Construção de uma visão panorâmica	0,15**(0,53***)	2,47	28%	0,20***(0,53***)	3,67	37%
Influência nas interações	0,12(0,81***)	1,29	-	0,25***(0,81***)	3,60	31%

Fonte: Elaborada pela autora

Notas: N = 125; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; † $p < 0,10$. Amostra de Bootstrap = 1000; todas as três variáveis de controle foram inseridas nas análises; % do efeito principal que é mediado pela variável correspondente.

As mediações de autoeficácia e venda adaptativa sobre o relacionamento entre as quatro dimensões de mentalização interpessoal e desempenho foram observadas conforme proposto, exceto pela mediação da autoeficácia no relacionamento entre influência nas interações e desempenho, que apresentou um efeito não significativo ($\beta=0,12$; $z=1,29$; $p<0,19$; CI 95% [-0,04; 0,36]).

O efeito total da construção do relacionamento no desempenho foi positivo e significativo ($c=0,65$; $p<0,001$). A autoeficácia ($a_1b_1=0,14$; $p<0,01$) e a venda adaptativa ($a_2b_2=0,21$; $p<0,001$) transmitiram parte do efeito da construção do relacionamento para o desempenho, suportando a **H_{2a}** e **H_{3a}**. Isso confirma os argumentos da Teoria Social Cognitiva de que com a experiência de comunicação e a resolução de conflitos com outras pessoas os vendedores têm sua autoeficácia aumentada, impactando no seu desempenho (Bandura, 1977, 1982; Maddux, 2005). Da mesma forma, a aquisição de informações e a experiência adquirida com o relacionamento facilitam a prática da venda adaptativa impulsionando o desempenho dos vendedores (Franke & Park, 2006; Spiro & Weitz, 1990).

A habilidade de detecção de sinais não verbais, que não apresentou efeito direto no desempenho, apresentou um efeito total positivo e significativo ($c=0,35$; $p<0,001$). Essa variável apresentou o maior impacto indireto por meio das duas mediadoras. Desse, a autoeficácia foi responsável por 31% ($a_1b_1=0,11$; $p<0,01$) e a venda adaptativa foi responsável por 48% ($a_2b_2=0,17$; $p<0,001$), suportando a **H_{2b}** e **H_{3b}**. Isso confirma a teoria de que a habilidade de detecção de sinais não verbais relaciona-se com o pensamento simbólico, ao passo que o pensamento simbólico aumenta a autoeficácia dos vendedores, impulsionando seu desempenho (Dietvorst et al., 2009; Frith & Frith, 1999; Maddux, 2005).

Com relação à venda adaptativa, os resultados confirmam que quando os vendedores possuem uma capacidade de perceber as informações indiretas fornecidas pelos clientes, eles irão utilizá-las para incrementar seu conjunto de informações e encontrar a melhor forma de lidar com essas informações, aumentando sua venda adaptativa e, conseqüentemente o seu desempenho (Roman & Iacobucci, 2010; Weitz et al., 1986).

A habilidade de construção de uma visão panorâmica teve um impacto total significativo no desempenho ($c=0,53$; $p<0,001$). Esse efeito foi mediado pela autoeficácia ($a_1b_1=0,15$; $p<0,01$) e pela venda adaptativa ($a_2b_2=0,20$; $p<0,001$), suportando a **H_{2c}** e **H_{3c}**. Esses resultados confirmam o argumento da Teoria Social Cognitiva de que os vendedores ao buscar compreender o contexto em que atuam têm sua autoeficácia aumentada por acreditar que pode oferecer soluções melhores para os clientes, impulsionando seu desempenho (Bandura, 1977). Quanto à venda adaptativa, os vendedores que possuem a capacidade de

construção de uma visão panorâmica irão perceber que os clientes diferem em termos de necessidades e compreender a necessidade de juntar informações para auxiliar no relacionamento com os clientes, aumentando sua adaptação e o seu desempenho (Dietvorst et al., 2009; Spiro & Weitz, 1990).

Por fim, a dimensão influência nas interações, que apresentou o maior efeito direto no desempenho, teve um efeito total significativo no desempenho ($c=0,81$; $p<0,001$). Somente a venda adaptativa mediou essa relação, transmitindo 31% do efeito da influência nas interações para o desempenho ($a_2b_2=0,25$; $p<0,001$), suportando a H_{3d} . Ao realizar práticas particulares para criar um ambiente positivo de vendas, influenciando o comportamento dos clientes os vendedores moldam ou dão direcionamento à interação de acordo com o que acham necessário, prática que está associada à venda adaptativa, refletindo no desempenho por meio dela (Sujan, 1999; Sujan et al., 1994).

4.2.3 CONSIDERAÇÕES

Como o estudo da mediação foi paralelo, isto é, testou-se ao mesmo tempo a mediação das variáveis de autoeficácia e venda adaptativa sobre o relacionamento entre mentalização interpessoal e desempenho, pode-se afirmar que juntas, essas variáveis são responsáveis por até 79% do efeito que a mentalização interpessoal causa no desempenho, sendo grandes explicações para esse relacionamento. Isso quer dizer que as dimensões de mentalização interpessoal causam um efeito nas variáveis de autoeficácia e venda adaptativa que, por sua vez, causam um efeito no desempenho.

Esses resultados mais uma vez reforçam o argumento de que as habilidades de mentalização interpessoal interferem no desempenho, em partes, porque auxiliam no aumento da autoeficácia dos indivíduos (Dietvorst et al., 2009; Sujan et al., 1994). Isto é, os indivíduos que possuem habilidades de mentalização interpessoal irão, por meio da experiência, da aquisição de informações, das respostas dos clientes e das diversas situações vividas, aumentar cada vez mais a sua autoeficácia, impactando no desempenho de vendas.

Ademais, esses resultados contribuem com os argumentos apresentados de que as habilidades de mentalização interpessoal interferem no desempenho porque, antes, interferem na venda adaptativa. Sujan (1999) esclarece que para agir de forma adaptativa, os vendedores necessitam de uma preparação mental e argumenta que é necessário medir as habilidades dos vendedores de ler a mente dos clientes pois essas habilidades incorporam a identificação de necessidades e desejos mais profundos dos clientes, impactando no desempenho. Ou seja, os

indivíduos que possuem a mentalização interpessoal irão construir um relacionamento com os clientes e compreender e processar informações para agir de forma adaptativa, impactando no seu desempenho de vendas.

O Estudo 2 mais uma vez apresentou efeitos diretos e indiretos das dimensões de mentalização interpessoal no desempenho. Os efeitos diretos puderam ser percebidos tanto na análise de regressão quanto na análise de mediação. A hipótese **H_{1d}** foi suportada, a hipótese **H_{1a}** foi parcialmente validada, enquanto as hipóteses **H_{1b}** e **H_{1c}** não foram aceitas. Como explicado, a negação de efeitos diretos não impediu a análise dos efeitos indiretos, que puderam ser observados nos resultados. As hipóteses **H_{2a}**, **H_{2b}**, **H_{2c}** referentes à mediação da autoeficácia foram corroboradas, enquanto a hipótese **H_{2d}** não foi suportada. As hipóteses de mediação da venda adaptativa **H_{3a}**, **H_{3b}**, **H_{3c}** e **H_{3d}** foram aceitas. De modo geral, as evidências dessa amostra de vendedores estão de acordo com o proposto no modelo teórico e com a literatura analisada.

5 MODELO ADICIONAL

A Figura 3 apresenta um modelo adicional propondo que cada dimensão da mentalização interpessoal possui um relacionamento positivo direto com desempenho e que a autoeficácia e a venda adaptativa são mediadoras em série³ desses relacionamentos, transferindo parte do efeito das dimensões da mentalização interpessoal para o desempenho. Os argumentos que sustentam o modelo proposto são apresentados, conforme segue.

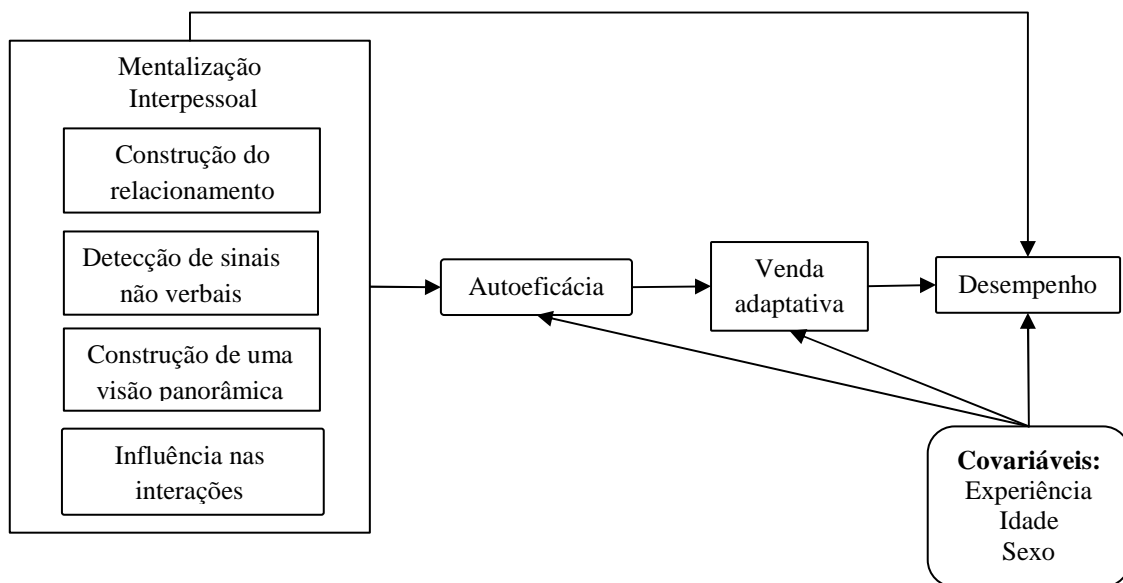


Figura 3. Modelo conceitual adicional dos efeitos indiretos da mentalização interpessoal no desempenho de vendas

Fonte: Elaborada pela autora

A **mentalização interpessoal** é uma habilidade interpessoal cognitiva associada ao desempenho dos vendedores (Chakrabarty et al., 2014; Dietvorst et al., 2009). Os vendedores que possuem habilidades de mentalização interpessoal irão, por meio da experiência, da facilidade de resolução de conflitos, do pensamento simbólico, da aquisição de informações, das respostas dos clientes e das diversas situações vividas, acreditar cada vez mais no seu potencial para atingir seus objetivos, aumentando a sua autoeficácia (Bandura, 1997; Dietvorst et al., 2009; Maddux, 2005) e impactando no desempenho de forma indireta (Stajkovic & Luthans, 1998). Os resultados encontrados nos estudos 1 e 2 corroboram com

³ Mediação múltipla em série significa que existem dois ou mais mediadores em um modelo múltiplo que se correlacionam, mesmo quando ajustados pela variável independente. Isso sugere que eles compartilham uma causação adicional além da causada pela variável independente (Hayes, 2013).

esses argumentos. Os achados mostram que todas as dimensões de **mentalização interpessoal** impactam na **autoeficácia**, melhorando o desempenho dos vendedores.

A Teoria Social Cognitiva, que tem a **autoeficácia** como uma de suas habilidades mais estudadas, fornece evidências de que os indivíduos constantemente são moldados pelas situações vividas (Bandura, 1986, 1997; Maddux, 2005). Uma das premissas dessa teoria é que os indivíduos respondem cognitivamente, efetivamente e pelo comportamento aos eventos que acontecem no ambiente (Maddux, 2005). A percepção de **autoeficácia** de “acreditar na capacidade de produzir os efeitos desejados em suas ações” é um dos mais importantes determinantes de comportamentos (Bandura, 1997, p.7).

Em paralelo, o comportamento dos vendedores pode ser caracterizado pelo nível em que eles se **adaptam** às interações com os clientes, podendo direcionar a sua efetividade à medida em que diferentes clientes e diferentes situações o levem a comportar-se de forma diferente (Weitz, 1981). Assim, percepções altas de **autoeficácia** geralmente produzem uma capacidade maior de **adaptação** (Maddux, 2005). Diante do exposto, sugere-se que a **autoeficácia** dos vendedores pode impulsionar o desenvolvimento da sua capacidade de **venda adaptativa**, isto é, quanto mais os vendedores acreditam que conseguem atingir os seus objetivos, mais eles irão usar as ferramentas que têm disponíveis para adequar-se a cada situação encontrada.

Por sua vez, a capacidade de venda adaptativa está intrinsecamente relacionada a qualquer comportamento que os vendedores possam ter que traga efetividade à interação (Weitz et al., 1986). Vendedores com a capacidade de adaptação “alteram seus comportamentos de vendas durante uma interação com os clientes baseados nas informações percebidas sobre a natureza da situação de venda” (Weitz et al., 1986, p. 175). A venda adaptativa permitirá que os vendedores consigam adequar o seu comportamento a cada tipo de cliente impulsionando o seu desempenho (Boorum et al., 1998; Spiro & Weitz, 1990; Weitz et al., 1986). Esses argumentos esclarecem que a **venda adaptativa** pode influenciar o **desempenho** de vendas, transmitindo por meio da cognição os efeitos indiretos das dimensões de mentalização interpessoal. Desse modo:

P₁: A autoeficácia e a venda adaptativa realizam uma mediação múltipla em série sobre o relacionamento entre as dimensões de mentalização interpessoal e desempenho.

Da mesma forma que proposto anteriormente, os efeitos indiretos das dimensões de mentalização interpessoal no desempenho acontecem por meio das variáveis de autoeficácia e

venda adaptativa. A diferença do modelo anterior para o modelo adicional é que o segundo propõe uma relação causal entre as variáveis mediadoras, autoeficácia e venda adaptativa, criando uma mediação em série. O teste desse modelo não invalida o modelo anterior, pois dentro da análise de mediação em série são considerados, também, os efeitos indiretos paralelos, conforme mostrado adiante. O que difere é a inserção de uma nova forma de efeito indireto passando pelas duas variáveis mediadoras ao mesmo tempo.

Para testar esse modelo de mediação em série são necessárias 3 regressões por variável independente, isto é, 3 regressões para cada dimensão da mentalização interpessoal. Uma regressão tem desempenho como variável dependente, uma tem autoeficácia como variável dependente e uma tem venda adaptativa como variável dependente, conforme Figura 4. Para a realização dessas análises foi utilizado o método *Bootstrap* de Preacher e Hayes (2004) no PROCESS (modelo 6).

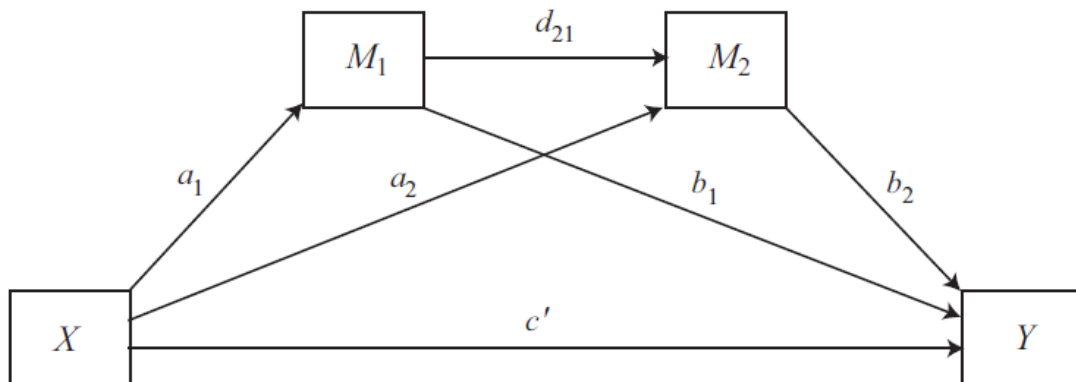


Figura 4. Modelo de mediação múltipla em série

Na figura 4, X é a variável independente; M₁ e M₂ são as variáveis mediadoras e Y é a variável dependente. ($c = a_1*b_1 + a_2*b_2 + a_1*d_{21}*b_2 + c'$), onde c é o efeito total de X em Y e c' é o efeito direto de X em Y, a_1b_1 e a_2b_2 são os efeitos indiretos que passam pelas mediadoras M₁ e M₂, respectivamente, e $a_1d_{21}b_2$ é o efeito indireto em série que passa pelas duas mediadoras para chegar na variável dependente.

Fonte: Adaptado de Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford Press.

Os resultados dos testes de mediação em série dos dois estudos encontram-se na Tabela 13, os resultados ampliados estão no Apêndice L. Os resultados apresentam o efeito indireto que passa pela autoeficácia e venda adaptativa em série, os efeitos indiretos totais e os efeitos totais. Apesar de não apresentados individualmente, são considerados dentro dos efeitos indiretos totais os efeitos indiretos paralelos de autoeficácia e venda adaptativa estudados no modelo teórico inicial. É importante notar que os efeitos totais e os efeitos indiretos paralelos são os mesmos apresentados nos estudos anteriores. Os resultados

confirmam o modelo adicional proposto, apresentando efeitos indiretos significativos que saem das dimensões de mentalização interpessoal, passam pela autoeficácia e depois pela venda adaptativa para impactar no desempenho.

Tabela 13. **Efeitos de mediação em série**

Variáveis	Efeito indireto em série	Efeito indireto total (efeito total)	%
Estudo 1			
Construção do relacionamento	0,06*	0,49*(0,70***)	70%
Detecção de sinais não verbais	0,03*	0,34*(0,43***)	79%
Construção de uma visão panorâmica	0,05*	0,46*(0,65***)	71%
Influência nas interações	0,05*	0,50*(0,76***)	66%
Estudo 2			
Construção do relacionamento	0,08*	0,35*(0,65***)	54%
Detecção de sinais não verbais	0,04*	0,28*(0,35***)	80%
Construção de uma visão panorâmica	0,08*	0,36*(0,53***)	68%
Influência nas interações	0,13*	0,38*(0,81***)	47%

Fonte: Elaborada pela autora

Notas: N = 125; *Intervalo de confiança=95% não contendo 0; *** $p < .001$; Amostra de Bootstrap =1000; todas as três variáveis de controle foram inseridas nas análises; % do efeito total que é mediado pelas variáveis mediadoras, autoeficácia e venda adaptativa, juntas.

A dimensão construção do relacionamento apresentou um efeito indireto em série significativo para os corretores de imóveis ($a_1d_2b_2=0,06$; $IC=[0,02;0,15]$) e para os vendedores de automóveis ($a_1d_2b_2=0,08$; $IC=[0,03;0,17]$). Somando os efeitos indiretos que passam pela autoeficácia e pela venda adaptativa de forma paralela ao efeito indireto em série, as mediadoras são responsáveis por 70% e 54% dos efeitos da construção do relacionamento no desempenho, respectivamente no primeiro e segundo estudos. Então, com a capacidade de construção do relacionamento com os clientes, os vendedores possuem facilidade de lidar com conflitos e adquirem experiência em comunicação, aumentando a sua autoeficácia (Bandura, 1977, 1982; Dietvorst et al., 2009; Maddux, 2005). Por conseguinte, a autoeficácia têm influência no comportamento de venda adaptativa dos vendedores, que ao perceber que consegue atingir os resultados desejados utilizam as informações adquiridas dos clientes para agir de forma adaptativa, influenciando o desempenho (Weitz et al., 1986).

A detecção de sinais não verbais foi mediada pela autoeficácia e venda adaptativa sequencialmente tanto para amostra de corretores de imóveis ($a_1d_2b_2=0,03$; $IC=[0,00;0,08]$), quanto para a amostra de vendedores de automóveis ($a_1d_2b_2=0,04$; $IC=[0,01;0,08]$). A autoeficácia e a venda adaptativa transmitiram 79% e 80% dos efeitos da detecção de sinais

não verbais no desempenho nos estudos 1 e 2, respectivamente. Esses foram os maiores percentuais de mediação e permaneceram consistentes nos dois estudos. Dessa forma, esses resultados confirmam os argumentos de que o pensamento simbólico que é permitido pela habilidade de detecção de sinais não verbais aumenta a autoeficácia que, por sua vez, impacta no comportamento adaptativo dos vendedores, aumentando seu desempenho (Dietvorst et al., 2009; Maddux, 2005; Weitz et al., 1986).

A habilidade de construção de uma visão panorâmica apresentou um efeito indireto no desempenho mediado pela autoeficácia e venda adaptativa, respectivamente para os corretores de imóveis ($a_1d_2b_2=0,05$; $IC=[0,00;0,12]$) e para os vendedores de automóveis ($a_1d_2b_2=0,08$; $IC=[0,03;0,18]$). Juntas, as competências autoeficácia e venda adaptativa realizaram 71% e 68% de mediação no relacionamento entre construção de uma visão panorâmica e desempenho nos estudos 1 e 2, respectivamente. Isso confirma que os vendedores que conseguem compreender os contextos de vendas e dos clientes e estabelecer uma conexão entre eles têm sua autoeficácia aumentada (Bandura, 1977; Maddux, 2005). Também, a autoeficácia auxilia na venda adaptativa por transmitir confiança de que os vendedores conseguirão atingir seus objetivos, influenciando-os a fazer o necessário para a efetivação da venda. Dessa forma, seu desempenho é aumentado (Maddux, 2005).

Por fim, a dimensão de influência nas interações realizou um impacto no desempenho por meio da autoeficácia e da venda adaptativa sequencialmente para a mostra de corretores de imóveis ($a_1d_2b_2=0,05$; $IC=[0,00;0,13]$) e para a amostra de vendedores de automóveis ($a_1d_2b_2=0,13$; $IC=[0,04;0,26]$). As duas competências realizaram uma mediação total de 66% e 47% no relacionamento entre influência nas interações e desempenho nos estudos 1 e 2, respectivamente. Destaca-se que, embora o efeito indireto paralelo por meio da autoeficácia no estudo 2 não tenha sido significativo, os efeitos totais, isto é, a soma de todos os efeitos indiretos, foram significativos. Esses achados contribuem com os argumentos de que a capacidade dos vendedores de influenciar interações faz com que a sua autoeficácia aumente, pelo retorno positivo que ele obtém dos clientes (Maddux, 2005). Junto com a autoeficácia, é aumentada a capacidade dos vendedores de adaptar-se aos diferentes clientes em diferentes situações pois eles passam a moldar o contexto em que atuam, influenciando o desempenho de vendas (Sujan, 1999).

5.1 CONSIDERAÇÕES

Diante do exposto, a mediação em série é um modelo conceitual e empírico inédito e completo, pois considera o efeito causal entre as variáveis mediadoras, autoeficácia e venda adaptativa. O primeiro modelo assume que não existe relação entre as variáveis mediadoras. Todavia, na maioria das circunstâncias, e essa é uma delas, as variáveis mediadoras provavelmente se correlacionam (Hayes, 2013). Dessa forma, o modelo adicional considera as relações existentes entre as competências presentes nos vendedores, refletindo mais coerentemente a realidade.

Os resultados da mediação em série dão suporte à Teoria da Mente ao mostrar que a habilidade de mentalização interpessoal auxilia os vendedores na construção de um relacionamento com os clientes, na detecção de sinais verbais e não verbais fornecidos por eles, na construção de uma visão panorâmica da situação de vendas e na influência das interações, fazendo com que eles ofereçam produtos e serviços mais compatíveis com as necessidades dos clientes de forma a concretizar a venda e melhorar seu desempenho (Chakrabarty et al., 2014; Dietvorst et al., 2009).

Também, esses achados contribuem com a Teoria Social Cognitiva (Bandura, 1986, 1997; Maddux, 2005), ao observar que tanto a mentalização interpessoal quanto a autoeficácia influenciam a venda adaptativa que, por sua vez, influencia o desempenho de vendas. Isso mostra que os indivíduos respondem cognitivamente e pelo comportamento aos eventos que acontecem no ambiente (Maddux, 2005). Além disso, os resultados estão de acordo com Borg e Johnston (2013) que definem o processo de vendas como “uma interação entre duas habilidades mentais” (p.45) onde diferentes níveis de habilidade interpessoal dos vendedores (ou dos clientes) influenciam o processamento de percepções internas e externas e ações ou respostas comportamentais dos clientes (ou dos vendedores).

6 RESUMO DOS RESULTADOS

Os resultados gerais encontrados por meio dos dois estudos analisando o modelo inicialmente proposto e o modelo adicional são apresentados na Tabela 14.

Tabela 14. **Resumo dos resultados**

Hipóteses	1	2
H_{1a} : A dimensão da mentalização interpessoal Construção do relacionamento possui um efeito direto positivo no desempenho de vendas.	Parcialmente suportada	Parcialmente suportada
H_{1b} : A dimensão da mentalização interpessoal Detecção de sinais não verbais possui um efeito direto positivo no desempenho de vendas.	Não suportada	Não suportada
H_{1c} : A dimensão da mentalização interpessoal Construção de uma visão panorâmica possui um efeito direto positivo no desempenho de vendas.	Parcialmente suportada	Não suportada
H_{1d} : A dimensão da mentalização interpessoal Influência nas interações possui um efeito direto positivo no desempenho de vendas.	Suportada	Suportada
H_{2a} : A dimensão da mentalização interpessoal Construção do relacionamento possui um efeito indireto positivo no desempenho de vendas mediado pela autoeficácia.	Suportada	Suportada
H_{2b} : A dimensão da mentalização interpessoal Detecção de sinais não verbais possui um efeito indireto positivo no desempenho de vendas, mediado pela autoeficácia.	Suportada	Suportada
H_{2c} : A dimensão da mentalização interpessoal Construção de uma visão panorâmica possui um efeito indireto positivo no desempenho de vendas mediado pela autoeficácia.	Suportada	Suportada
H_{2d} : A dimensão da mentalização interpessoal Influência nas interações possui um efeito indireto positivo no desempenho de vendas, mediado pela autoeficácia.	Suportada	Suportada
H_{3a} : A dimensão da mentalização interpessoal Construção do relacionamento possui um efeito indireto positivo no desempenho de vendas mediado pela venda adaptativa.	Suportada	Suportada
H_{3b} : A dimensão da mentalização interpessoal Detecção de sinais não verbais possui um efeito indireto positivo no desempenho de vendas mediado pela venda adaptativa.	Suportada	Suportada
H_{3c} : A dimensão da mentalização interpessoal Construção de uma visão panorâmica possui um efeito indireto positivo no desempenho de vendas, mediado pela venda adaptativa.	Suportada	Suportada
H_{3d} : A dimensão da mentalização interpessoal Influência nas interações possui um efeito indireto positivo no desempenho de vendas, mediado pela venda adaptativa.	Suportada	Suportada
P₁ : As dimensões de mentalização interpessoal Construção do relacionamento, Detecção de sinais não verbais, Construção de uma visão panorâmica e Influência nas interações possuem um efeito indireto positivo no desempenho de vendas, mediado de forma sequencial pelas competências de autoeficácia e venda adaptativa.	Suportada	Suportada

Fonte: Elaborada pela autora

Algumas considerações podem ser realizadas. Primeiramente, em ambos os estudos aqui realizados a escala proposta por Dietvorst et al. (2009) foi validada. Dentre as habilidades de mentalização interpessoal, a dimensão de construção do relacionamento com os clientes se mostrou a habilidade mais forte nos vendedores, enquanto a dimensão de detecção de sinais não verbais foi a que apresentou menor média de respostas, indicando uma possível dificuldade por parte dos vendedores em captar sinais fornecidos pelos clientes.

Segundo, com relação aos efeitos diretos propostos, somente o efeito de influência nas interações no desempenho foi suportado nos dois estudos. Essa habilidade mostrou-se fortemente relacionada com o desempenho, confirmando as teorias de que o ambiente positivo que é criado pelos vendedores ao influenciarem as interações traz benefícios para os resultados de vendas (Chakrabarty et al., 2014). A habilidade de construção do relacionamento foi validada parcialmente nos dois estudos. Chakrabarty et al. (2014) encontraram esse relacionamento positivo e significativo. A dimensão de construção de uma visão panorâmica teve um relacionamento direto com o desempenho parcialmente suportado no estudo 1, todavia no estudo 2 não apresentou efeito significativo, precisando de mais estudos para afirmar o relacionamento. A habilidade de detecção de sinais não verbais não apresentou efeito direto significativo no desempenho em nenhum dos dois estudos. Tanto Dietvorst et al. (2009) quanto Chakrabarty et al. (2014) encontraram esse relacionamento significativo. Isso pode sugerir uma diferença entre tipos de vendedores ou culturas, precisando de mais investigações para se chegar a uma conclusão.

Ao buscar explicações para as relações diretas não significativas entre as dimensões de mentalização interpessoal e desempenho, uma regressão hierárquica foi realizada adicionando, além das variáveis de controle, cada dimensão da mentalização interpessoal de uma vez, até que todas as quatro estivessem no modelo. Nos dois estudos foi possível perceber que enquanto somente as dimensões construção do relacionamento, detecção de sinais não verbais e construção de uma visão panorâmica estavam na equação, os efeitos dessas no desempenho foram significativos. Ao inserir a quarta dimensão, influência nas interações, os efeitos das outras três dimensões deixam de ser significativos. Esses resultados sugerem que a influência nas interações realiza uma mediação dos efeitos das outras três dimensões no desempenho. Diante disso a mediação foi analisada e efeitos indiretos significativos foram encontrados. A influência nas interações apresentou um efeito mediador sobre o relacionamento entre construção do relacionamento e desempenho ($ab=0,42$; $p<0,001$) e ($ab=0,32$; $p<0,001$), representando 60% e 49% de mediação nos estudos 1 e 2, respectivamente. Sobre o relacionamento entre detecção de sinais não verbais e desempenho a

mediação também aconteceu ($ab=0,26$; $p<0,001$) e ($ab=0,16$; $p<0,001$), representando 60% e 46% de efeitos indiretos nos primeiro e segundo estudos, respectivamente. Por fim, sobre o relacionamento entre construção de uma visão panorâmica e desempenho a mediação também aconteceu ($ab=0,40$; $p<0,001$) e ($ab=0,32$; $p<0,001$), representando 62% e 60% de mediação nos estudos 1 e 2, respectivamente. Esses resultados mostram que, de fato, a dimensão influência nas interações é mediadora do relacionamento entre as outras três dimensões e desempenho. Futuros estudos podem investigar as causas desses relacionamentos.

Terceiro, com relação aos efeitos indiretos paralelos, exceto pela mediação da autoeficácia no relacionamento entre a influência nas interações e desempenho no estudo 2, todas as mediações foram significativas. Os efeitos encontrados sugerem que até 79% do efeito de mentalização interpessoal no desempenho ocorre por meio da autoeficácia e da venda adaptativa paralelamente. Isso significa que, embora nem todas as dimensões tenham apresentado efeitos diretos no desempenho, elas apresentam efeitos indiretos porque impulsionam tanto a autoeficácia quanto a venda adaptativa. Esses resultados estão de acordo com as teorias que posicionam que as habilidades de mentalização interpessoal interferem no desempenho, em partes, porque auxiliam no aumento da autoeficácia dos indivíduos (Dietvorst et al., 2009; Judge et al., 2007; Sujan et al., 1994) e em partes porque a preparação mental é um requisito para agir de forma adaptativa (Sujan, 1999), aumentando o desempenho de vendas.

Por fim, foi possível perceber que, no modelo em série, os efeitos indiretos continuam significativos e positivos, aumentando o poder de explicação da relação proposta. Na análise adicional, a autoeficácia e a venda adaptativa são responsáveis por até 80% do efeito que a mentalização interpessoal causa no desempenho. Em ambos os estudos, a dimensão de detecção de sinais não verbais foi a que mais apresentou a mediação tanto da autoeficácia quanto da venda adaptativa. Isso pode acontecer pela dificuldade que os vendedores apresentam nessa habilidade, sendo o impacto dela por meio das competências autoeficácia e venda adaptativa mais forte. Também, a dimensão de detecção de sinais não verbais não apresentou efeitos diretos no desempenho em nenhum estudo. Dessa forma, pode-se dizer que os efeitos da habilidade de detecção de sinais não verbais no desempenho só acontecem de forma indireta.

A análise de mediação sugere que algumas variáveis podem ou precisam ser fortalecidas para atingir os fins desejados. Mais importante, a análise de mediação gera evidência de como atingir os resultados esperados (MacKinnon et al., 2007). Nesse sentido, os resultados das análises de mediação mostram que, para atingir o desempenho, a

mentalização interpessoal deve ser fortalecida, pois, por meio dela, são fortalecidas a **autoeficácia** e a **avaliação adaptativa**, gerando efeitos amplificados no **desempenho**.

7 CONCLUSÕES

7.1 DISCUSSÕES TEÓRICAS

A **Teoria da Mente** forneceu base para a criação do modelo proposto nesse trabalho. O conceito de mentalização interpessoal é amplamente estudado na área da Psicologia e Neurociência Cognitiva e foi introduzido na área de Marketing por Dietvorst et al. (2009). Assim, o estudo de mentalização interpessoal na área de Marketing é muito recente e poucos pesquisadores até o momento se empenharam em entender o comportamento da mentalização interpessoal (Chakrabarty et al., 2014; Bagozzi et al., 2013; Dietvorst et al., 2009). Esse estudo, ao focar no construto de mentalização interpessoal contribui para o avanço da Teoria da Mente de diversas formas, observando, como proposto por Frith e Frith (2001; 2006), que a mentalização interpessoal auxilia na relação social e no desenvolvimento de tarefas específicas relacionadas à representação mental da realidade (Frith & Frith, 2001).

Primeiro, Frith e Frith (2006) esclarecem a importância para os indivíduos de ler a mente dos outros porque é o estado mental que determina as ações dos indivíduos. Nesse estudo foi possível perceber que os vendedores, ao compreender os estados mentais dos clientes, conseguem utilizar técnicas para influenciar a interação e efetivar a venda. Diante disso, vendedores com a capacidade de construção do relacionamento irão possuir facilidade de iniciar conversas e estabelecer um relacionamento, podendo compreender o que é necessário para solucionar as necessidades, persuadir e avaliar as respostas dos clientes (Dietvorst et al., 2009). Vendedores com a capacidade de detecção de sinais não verbais irão conquistar uma comunicação social mais eficaz (Frith & Frith, 1999), impactando na propensão de compra dos clientes. Vendedores com a capacidade de construção de uma visão panorâmica da situação de vendas irão envolver-se no relacionamento com os clientes de forma que os dois estejam compreendendo da mesma forma o que está sendo dito. Por fim, vendedores que possuem a capacidade de influenciar interações irão criar um ambiente positivo de interação, fazendo com que a conversa de vendas seja mais agradável e levando os clientes a concretizar a compra (Chakrabarty et al., 2014).

Segundo, sendo a mentalização interpessoal um construto multidimensional, trabalhos explorando os efeitos indiretos das quatro dimensões de mentalização interpessoal no desempenho de vendas não foram encontrados. Até então, somente Dietvorst et al. (2009) estudaram os efeitos indiretos da mentalização interpessoal no desempenho por meio de uma de suas dimensões. Dietvorst et al. (2009) verificaram um efeito indireto da construção do

relacionamento no desempenho por meio da ansiedade. Borg e Johnston (2013) propuseram teoricamente o relacionamento entre habilidades interpessoais e desempenho no processo de vendas, construindo um modelo teórico onde relacionamento de vendas, venda adaptativa e venda orientada para os clientes são mediadoras da relação proposta. Esse estudo contribui com os anteriormente citados, apresentando duas das formas pelas quais as dimensões de mentalização interpessoal podem impactar no desempenho, por meio da autoeficácia e da venda adaptativa, ampliando esses achados.

Esse trabalho contribui com a **Teoria Social Cognitiva** (Bandura, 1986; 1997; Maddux, 2005) de diversas maneiras ao utilizar seu principal construto, a autoeficácia (Judge et al., 2007), junto com o conceito de mentalização interpessoal, explorando sua capacidade mediadora. Especificamente, Judge et al. (2007) haviam sugerido a mediação da autoeficácia entre habilidades mentais e desempenho. Prussia, Anderson e Manz (1998) encontraram que a autoeficácia media o relacionamento entre autoliderança e desempenho. Wang e Netemeyer (2002) criaram um modelo em que o esforço de aprendizagem influencia positivamente a autoeficácia que, por sua vez, auxilia no desempenho. Em primeiro lugar, o presente estudo amplia esses achados mostrando que a autoeficácia tem potencial mediador de outras competências presentes no contexto de vendas, como a mentalização interpessoal, transferindo seus efeitos para o desempenho.

Diante desse contexto, vendedores com a capacidade de construção do relacionamento irão possuir experiência em comunicação e resolução de conflitos, levando a uma melhor autoeficácia (Bandura, 1977, 1982; Maddux, 2005). Vendedores que possuem uma capacidade de detecção de sinais não verbais irão desenvolver uma representação mental da realidade impulsionando sua autoeficácia (Dietvorst et al., 2009; Frith & Frith, 1999; Maddux, 2005). Vendedores com a capacidade de construção de uma visão panorâmica da situação de venda irão compreender o contexto de vendas e o contexto trazido pelos clientes e, ao perceber que compreendem esses contextos, sua autoeficácia será aumentada (Bandura, 1977). Por fim, vendedores com a capacidade de influenciar interações irão receber respostas positivas por estarem construindo uma interação agradável com os clientes, impulsionando sua autoeficácia (Maddux, 2005).

Segundo, ao utilizar o construto de mentalização interpessoal como independente, esse trabalho auxilia na compreensão do poder explicativo da mentalização interpessoal (Dietvorst et al., 2009) como uma habilidade interpessoal dos indivíduos e está de acordo com o proposto pela Teoria Social Cognitiva identificando que os vendedores primeiro avaliam as emoções, pensamentos e situações, passam por um processo de construção social e do eu, para

somente então escolher os comportamentos adequados na busca dos seus objetivos (Maddux, 2005).

Terceiro, diversos pesquisadores já estudaram e confirmaram os efeitos que a autoeficácia tem nos comportamentos dos indivíduos (Bandura, 1986; Dietvorst et al., 2009; Maddux, 2005; Sujan et al., 1994; Spiro & Weitz, 1990; Wang & Netemeyer, 2002). O presente estudo contribui com a Teoria Social Cognitiva que posiciona a autoeficácia como determinante da ação dos indivíduos perante suas atividades, mostrando que o comportamento adaptativo é adquirido com a autoeficácia. Assim, vendedores que possuem autoeficácia, isto é, que acreditam no seu potencial para atingir os seus objetivos, irão buscar alternativas para chegar ao resultado pretendido, agindo de forma adaptativa.

Por fim, esse trabalho contribui com as **pesquisas que circundam o construto de venda adaptativa**, explorando sua capacidade mediadora e ampliando os achados de pesquisas anteriores. Por exemplo, Weitz et al. (1986) sugerem que a prática de venda adaptativa media o relacionamento entre características dos vendedores, como conhecimentos e habilidades de aquisição de informações, e desempenho. Dietvorst et al. (2009) sugeriram uma mediação da venda adaptativa no relacionamento entre uma das dimensões de mentalização interpessoal e desempenho. Borg e Johnston (2013) propuseram teoricamente que a venda adaptativa media o relacionamento entre habilidades interpessoais e desempenho no processo de vendas. O presente estudo contribui com essas teorias, mostrando que a venda adaptativa tem potencial mediador de outras competências presentes no contexto de vendas.

Diante disso, vendedores com a capacidade de construção do relacionamento com os clientes irão adquirir informações que os auxiliarão a se adaptar, escolhendo a melhor estratégia de vendas para os clientes (Weitz et al., 1986). Vendedores com a capacidade de detecção de sinais não verbais irão conseguir relacionar essas informações indiretas fornecidas pelos clientes com o conhecimento prévio para fornecer uma solução aos clientes, auxiliando no desenvolvimento da venda adaptativa (Weitz et al., 1986). Vendedores com capacidade de construção de uma visão panorâmica irão observar, perceber e modificar o contexto em que atuam, características que desenvolvem a venda adaptativa (Sujan, 1999). Finalmente, vendedores com a capacidade de influenciar interações irão obter um comportamento de moldar e ser moldado pelas interações, sendo um dos requisitos para a venda adaptativa (Sujan et al., 1994).

7.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Os resultados desse trabalho podem ser utilizados pelos gerentes de vendas e empresários, conforme segue. Em primeiro lugar, a seleção dos indivíduos para o trabalho é considerada importante para o sucesso das empresas (Las Casas, 1997). Dessa forma, uma aplicabilidade dos resultados é na contratação de vendedores. Com base nas informações de que as competências de mentalização interpessoal, autoeficácia e venda adaptativa aumentam o desempenho de vendas, essas características podem ser buscadas pelos gerentes no momento da contratação. Isso pode ser feito, por exemplo, por meio de um questionário elaborado com base no que se espera de vendedores que possuam essas habilidades, como as escalas que são usadas nesse trabalho, que os candidatos à vaga podem responder. Também, pode-se criar uma etapa na contratação em que o vendedor passa por uma experiência de vendas, onde o gerente observará o seu comportamento diante da situação analisando as habilidades do vendedor. Além disso, o gerente pode conversar sobre diversos assuntos com o vendedor no momento da contratação, analisando a forma com que ele reage a diferentes informações transmitidas, com o objetivo de perceber se o vendedor tem capacidade de compreender as informações que lhes são passadas e influenciar na interação com o gerente.

Segundo, um dos principais fatores que afetam o desempenho dos vendedores é o treinamento que eles recebem (Jantan, Honeycutt, Thelen & Attia, 2004). Embora ciclos de treinamento possam implicar em investimentos altos, o retorno no relacionamento com os clientes e o crescimento do desempenho a longo prazo podem ser satisfatórios. Quanto melhor as empresas conseguem implementar elementos adequados no processo de treinamento, maior a possibilidade de atingir resultados positivos (Jantan et al., 2004). Assim, o papel dos vendedores está mais associado à construção do relacionamento com os clientes do que com a geração de vendas (Ingram, La Forge, Avila, Schwepker, & Williams, 2007; Weitz & Bradford, 1999). Um dos objetivos de treinamento de vendas é transmitir conhecimento sobre habilidades que irão potencializar a capacidade dos vendedores de construir o relacionamento com os clientes. A mentalização interpessoal é uma habilidade que permitirá a construção dessa competência.

Com base nesse contexto, uma segunda aplicação dos resultados em que as dimensões de mentalização interpessoal impactam direta e indiretamente no desempenho é que essas habilidades podem ser treinadas e desenvolvidas nos vendedores para criar uma força de vendas apta a lidar com diversas situações para atender às necessidades dos clientes. Embora Dietvorst et al. (2009) tenham argumentado que a mentalização interpessoal é um processo

em partes automático e inconsciente, essa competência pode ser aprendida por meio do desenvolvimento de habilidades específicas que ajudam os vendedores a construir o relacionamento com os clientes, influenciar as interações com os clientes, ter a capacidade de visualizar a situação de vendas e identificar sinais fornecidos pelos clientes.

As habilidades de mentalização interpessoal podem ser desenvolvidas por exemplo meio do desempenho do papel de vendas em diversas situações (Chakrabarty et al., 2014). Os gerentes deverão planejar as diversas situações em que os seus vendedores poderão atuar para vivenciar encontro de vendas. Atendimento de públicos com distinções de renda, idade, escolaridade, personalidade, região, entre outras características, pode aumentar a experiência dos vendedores. Da mesma forma, mudanças de foco na venda de determinados produtos podem fazer com que os vendedores vivenciem encontros de vendas diferentes do que eles estão acostumados.

As habilidades de mentalização interpessoal também podem ser desenvolvidas por meio de orientações de acordo com o observado pelo gerente. Os gerentes deverão acompanhar os vendedores em encontros de vendas, observando o seu comportamento para fornecer-lhes dicas e treinamentos sobre como relacionar-se com os clientes, quais as diferentes abordagens que podem ser realizadas, quais as ações que podem ou poderiam ser executada diante de determinadas situações, quais as informações implícitas que o cliente passou que não foram percebidas por ele, entre outras dicas que poderão auxiliar os vendedores a desenvolver habilidades de mentalização interpessoal.

Em complemento, as habilidades de mentalização interpessoal podem ser treinadas pela observação de outros vendedores mais experientes. Os gerentes deverão orientar os vendedores mais novos para acompanhar os vendedores mais experientes em encontros de vendas de forma que eles observem o seu comportamento, aprendendo a lidar com diferentes situações e diferentes clientes.

Terceiro, um emprego do achado em que a habilidade de mentalização interpessoal influencia outras competências dos vendedores, que por sua vez influenciarão o desempenho, é que essas habilidades de autoeficácia e venda adaptativa também podem ser desenvolvidas por meio de treinamento. Dessa forma, os efeitos indiretos da mentalização interpessoal poderão ser transmitidos por essas competências para o desempenho. A autoeficácia pode ser desenvolvida, por exemplo, por experiências de sucesso (Maddux, 2005). Assim, os gerentes podem atribuir tarefas aos novos vendedores de forma que eles consigam cumprir, para desenvolver a sua percepção de autoeficácia. Outra forma de desenvolver a autoeficácia é observando o comportamento de outras pessoas e quais as consequências que esses

comportamentos resultam (Maddux, 2005). Dessa forma os gerentes poderão realizar reuniões exemplificando casos específicos em que houve sucessos e falhas para que os vendedores possam compreender como agir e aumentar sua autoeficácia. Por fim, a autoeficácia pode ser desenvolvida por meio da motivação (Maddux, 2005). Quando os vendedores percebem que as pessoas ao seu redor acreditam que ele pode realizar suas tarefas com sucesso sua autoeficácia é aumentada. Os gerentes podem realizar ações de motivação e incentivo para os vendedores, aumentando sua autoeficácia.

Em relação à venda adaptativa, essa pode ser desenvolvida pela vivência de diversas situações de vendas com uma variedade de clientes com diferentes necessidades (Sujan et al., 1994), que pode ser planejado pelos gerentes conforme acima mencionado. A venda adaptativa também pode ser desenvolvida pelo fornecimento de recursos por parte da organização (Sujan et al., 1994), isto é, a gerência deve fornecer uma certa autonomia para os vendedores para que eles possam ser flexíveis nos encontros de vendas. Por exemplo, oferecendo condições especiais a algum cliente quando necessário ou fornecendo algum benefício adicional condicionado a uma compra, entre outras situações.

Diante do exposto, mais do que treinar os vendedores no conhecimento dos produtos e serviços que eles vendem, os gerentes podem fazer planejamentos de treinamentos que priorizem técnicas de relacionamento, compreensão de informações e utilização de informações para alinhar o que os clientes desejam com o que a empresa pode oferecer.

7.3 LIMITAÇÕES

Uma das limitações consideradas é referente à medição dos construtos do estudo, em que os participantes se autoavaliaram. Embora essa prática seja corrente nas pesquisas sociais (ex.: Dietvorst et al., 2009; Chakrabarty et al., 2014), os respondentes podem se autoavaliar de forma diferente da avaliação que outras pessoas, como por exemplo os gerentes, fariam deles.

Uma segunda limitação vem da coleta de dados por meio de somente uma fonte de dados. Embora tenham sido coletadas duas amostras diferentes, o que é uma vantagem por proporcionar resultados mais consistentes, seria interessante que também fossem coletados dados de gerentes ou clientes, por exemplo. Dados de gerentes avaliando seus vendedores podem complementar os conceitos e trazer uma assertividade maior nas análises.

Por fim, identifica-se uma limitação na medição de desempenho, que foi feita de forma subjetiva. Dados de desempenho objetivo podem trazer informações mais reais sobre o efeito da mentalização interpessoal no desempenho. O desempenho subjetivo é avaliado pela

percepção dos vendedores sobre seu desempenho. Ainda que seja frequentemente usada e defendida por alguns autores como mais adequada que a forma objetiva de mensuração (Behrman & Perreault, 1986), pode trazer algumas diferenças em relação aos dados de desempenho objetivo. Nesse estudo buscou-se a utilização de dados objetivos, todavia os mesmos não foram preenchidos adequadamente pelos respondentes não possibilitando a sua inclusão nas análises.

7.4 PESQUISAS FUTURAS

Em primeiro lugar, pesquisas futuras podem explorar a habilidade de mentalização interpessoal em diferentes contextos de vendas. Pesquisas em outros setores da economia ou outros tipos de relacionamento entre empresa e clientes podem apresentar resultados diferentes. Por exemplo, em vendas de empresa para empresa (B2B), os vendedores podem apresentar diferentes níveis de mentalização interpessoal, especialmente em vendas que envolvem contextos complexos. Além disso, em diferentes contextos, o impacto da mentalização interpessoal no desempenho, direta e indiretamente, pode acontecer de forma diferente.

Segundo, futuros estudos também podem explorar as relações aqui testadas em diferentes culturas, tanto organizacionais quanto sociais. Os efeitos das competências no desempenho podem variar de cultura para cultura (Lillard, 1998; Verbeke et al., 2011). Dietvorst et al. (2009) estudaram a mentalização interpessoal na Holanda e não encontraram o relacionamento direto entre construção do relacionamento e desempenho. Chakrabarty et al. (2014) estudaram a mentalização interpessoal nos Estados Unidos e encontraram efeitos diretos entre as dimensões construção do relacionamento, detecção de sinais não verbais e influência nas interações e desempenho. O presente estudo realizado no Brasil verificou a relação entre influência nas interações e desempenho e parcialmente as relações entre construção do relacionamento e construção de uma visão panorâmica e desempenho. Portanto, a diferença de cultura pode influenciar os resultados.

Assim, a mentalização interpessoal dos vendedores, o principal construto do estudo, pode acontecer de forma diferente em indivíduos de diferentes culturas organizacionais (Weitz et al., 1986). Por exemplo, em culturas organizacionais orientadas para o produto pode haver diferenças de comportamento em relação a culturas organizacionais orientadas para o mercado. Também em diferentes culturas sociais os resultados podem ser diferentes (Lillard, 1998; Verbeke et al., 2011). Ademais, estudos futuros podem examinar a moderação que a

cultura organizacional e a cultura social podem exercer sobre o relacionamento entre mentalização interpessoal e desempenho.

Terceiro, futuros estudos podem utilizar medidas objetivas de desempenho para testar as relações encontradas. Verbeke et al. (2011) sugerem que a forma de medição do desempenho pode apresentar diferença nos resultados. Eles acrescentam que desempenhos medidos de forma subjetiva podem apresentar um viés dos indivíduos nas respostas. De qualquer maneira, eles ressaltam que os efeitos com dados objetivos tendem a ser maiores que os efeitos com os dados subjetivos.

Quarto, futuras pesquisas podem explorar as relações que existem entre as dimensões de mentalização interpessoal. Chakrabarty et al. (2014) encontraram que detecção de sinais não verbais media o relacionamento entre construção do relacionamento e desempenho. O presente trabalho sugere que o efeito não significativo que as dimensões de construção do relacionamento, detecção de sinais não verbais e construção de uma visão panorâmica apresentam sobre o desempenho é devido à inserção da dimensão influência nas interações na equação, que realiza uma mediação sobre esses relacionamentos. Trabalhos futuros podem investigar teoricamente as explicações para os resultados aqui apresentados.

Quinto, futuras pesquisas também podem analisar os efeitos que algumas características dos gerentes podem ter sobre a mentalização interpessoal dos vendedores. Por exemplo, como a mentalização interpessoal pode ser aprendida pela observação, a própria mentalização interpessoal dos gerentes pode ser uma determinante da mentalização interpessoal dos vendedores. Além disso, o estilo de liderança pode impactar na mentalização interpessoal dos vendedores. Kraus, Haumann, Ahearne e Wieseke (2015) acreditam que dependendo do estilo de liderança o impacto nas percepções, atitudes e comportamentos dos vendedores pode ser diferente.

Por fim, nesse estudo foram encontradas duas competências, autoeficácia e venda adaptativa, que mediam a relação entre mentalização interpessoal e desempenho. Futuras pesquisas podem explorar outras variáveis presentes nas situações de vendas que também podem ser explicações para o impacto da mentalização interpessoal no desempenho. Por exemplo, a empatia, amplamente estudada, como determinante do desempenho (Comer & Drollinger, 1999; Greenberg & Greenberg, 1976; McBane, 1995), apresenta evidências teóricas capazes de estabelecer uma mediação no relacionamento entre mentalização interpessoal e desempenho. Para exemplificar, Völlm et al. (2005) identificaram que a mentalização interpessoal e a empatia possuem algumas áreas de estímulo cerebral em comum.

REFERÊNCIAS

- Almeida, A. R. D., & Botelho, D. (2008). Antecedentes da satisfação no setor imobiliário. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 48(2), 8-21.
- Athey, T. R., & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38(3), 215-225.
- Bagozzi, R. P., Verbeke, W. J., Dietvorst, R. C., Belschak, F. D., van den Berg, W. E., & Rietdijk, W. J. (2013). Theory of mind and empathic explanations of Machiavellianism: A Neuroscience perspective. *Journal of Management*, 39(7), 1760-1798.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. US: Worth Publishers.
- Baron-Cohen, S. (1997). How to build a baby that can read minds: Cognitive mechanisms in mindreading. In: S. Baron-Cohen (Ed.) *The Maladapted Mind: Classic Readings in Evolutionary Psychopathology*, UK: Psychology Press.
- Behrman, D. N., & Perreault, W. D. (1982). Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, 10(3), 355-370.
- Boorum, M. L., Goolsby, J. R., & Ramsey, R. P. (1998). Relational communication traits and their effect on adaptiveness and sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(1), 16-30.
- Borg, S. W., & Johnston, W. J. (2013). The IPS-EQ model: interpersonal skills and emotional intelligence in a sales process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(1), 39-51.
- Brown, S. P., Jones, E., & Leigh, T. W. (2005). The attenuating effect of role overload on relationships linking self-efficacy and goal level to work performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 972-979.
- Chakrabarty, S., Widing, R. E., & Brown, G. (2014). Selling behaviors and sales performance: the moderating and mediating effects of interpersonal mentalizing. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(2), 112-122.
- Comer, L. B., & Drollinger, T. (1999). Active empathetic listening and selling success: A conceptual framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1), 15-29.
- Cooper, D., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.

- Craig, C. S., & Douglas, S. P. (2005). *International marketing research*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Dietvorst, R. C., Verbeke, W. J., Bagozzi, R. P., Yoon, C., Smits, M., & Van Der Lugt, A. (2009). A sales force-specific theory-of-mind scale: Tests of its validity by classical methods and functional magnetic resonance imaging. *Journal of Marketing Research*, *46*(5), 653-668.
- Drubach, D. A. (2008), The Purpose and Neurobiology of Theory of Mind Functions, *Journal of Religion and Health*, *47*, 354-365.
- Felcher, M. (1995). " Professors", " Get-Me-Dones", and " Moochers": How Car Salespeople Experience Their Customers. *Advances in Consumer Research*, *22*, 611-611.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Los Angeles: Sage.
- Franke, G. R., & Park, J. E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, *43*(4), 693-702.
- Frith, C. D., & Frith, U. (1999). Interacting minds – A biological basis. *Science*, *286*, 1692-1695.
- Frith, U., & Frith, C. (2001). The biological basis of social interaction. *Current Directions in Psychological Science*, *10*(5), 151-155.
- Frith, U., & Frith, C. D. (2003). Development and neurophysiology of mentalizing. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London B: Biological Sciences*, *358*, 459-473.
- Frith, C. D., & Frith, U. (2006). The neural basis of mentalizing. *Neuron*, *50*(4), 531-534.
- Fu, F. Q., Richards, K. A., Hughes, D. E., & Jones, E. (2010). Motivating salespeople to sell new products: The relative influence of attitudes, subjective norms, and self-efficacy. *Journal of Marketing*, *74*(6), 61-76.
- Greenberg, J., & Greenberg, H. (1976). Predicting Sales Success – Myths and Reality. *Personnel Journal*, *55*(12), 621-627.
- Gremler, D. D., & Gwinner, K. P. (2008). Rapport-building behaviors used by retail employees. *Journal of Retailing*, *84*(3), 308-324.
- Grice, H. P. (1975). Logic and Conversation. In P. Cole and J. Morgan (Eds.) *Syntax and Semantics*. New York: Academic Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2005). *Análise Multivariada de Dados*. São Paulo: Bookman.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Ney York: Guilford Press.

- Ingram, T., LaForge, R., Avila, R., Schwepker, C., & Williams, M. (2007). *Professional selling: A trust-based approach*. (4th ed.). Mason: Thompson Learning.
- Jantan, M. A., Honeycutt, E. D., Thelen, S. T., & Attia, A. M. (2004). Managerial perceptions of sales training and performance. *Industrial Marketing Management*, 33(7), 667-673.
- Jaramillo, F., Ladik, D. M., Marshall, G. W., & Mulki, J. P. (2007). A meta-analysis of the relationship between sales orientation-customer orientation (SOCO) and salesperson job performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(5), 302-310.
- Jaramillo, F., & Mulki, J. P. (2008). Sales effort: The intertwined roles of the leader, customers, and the salesperson. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(1), 37-51.
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: the integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 107-127.
- Kotler, P. (1988). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kraus, F., Haumann, T., Ahearne, M., & Wieseke, J. (2015). When Sales Managers and Salespeople Disagree in the Appreciation for their firm: The Phenomenon of Organizational Identification Tension. *Journal of Retailing*, 91(3), 486-515.
- Krishnan, B. C., Netemeyer, R. G., & Boles, J. S. (2002). Self-efficacy, competitiveness, and effort as antecedents of salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(4), 285-295.
- Krueger, N., & Dickson, P. R. (1994). How believing in ourselves increases risk taking: Perceived self-efficacy and opportunity recognition. *Decision Sciences*, 25(3), 385-400.
- Las Casas, A. L. (1997). Treinamento de vendedores no varejo. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 32(2), 65-73.
- Lillard, A. (1998). Ethnopsychologies: Cultural Variations in Theories of Mind. *Psychological Bulletin*, 123(1), 3-32.
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. New York: Routledge.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593-614.
- Maddux, J. (2005). Self-Efficacy: The Power of Believing You Can. In C. R. Snyder and S. J. Lopez (Eds.). *Handbook of Positive Psychology*. Oxford: University Press Oxford.
- Malhotra, N. K., Agarwal, J., & Peterson, M. (1996). Methodological issues in cross-cultural marketing research: A state-of-the-art review. *International Marketing Review*, 13(5), 7-43.

- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- McBane, D. A. (1995). Empathy and the salesperson: A multidimensional perspective. *Psychology & Marketing, 12*(4), 349-370.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 36*(4), 717-731.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior, 19*(5), 523-538.
- Resende, J. M. (2001). *Operações Imobiliárias*. Goiânia: AB Editora.
- Rocha, P. (2015, 26 de Dezembro). Preço do carro deve subir no mesmo ritmo da inflação em 2016. Revista Exame. Disponível em <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/preco-do-carro-deve-subir-no-mesmo-ritmo-da-inflacao-em-2016>.
- Román, S., & Iacobucci, D. (2010). Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: a dyadic analysis of salespeople and their customers. *Journal of the Academy of Marketing Science, 38*(3), 363-382.
- Roth, P. L., Switzer, F. S., & Switzer, D. M. (1999). Missing data in multiple item scales: A Monte Carlo analysis of missing data techniques. *Organizational Research Methods, 2*(3), 211-232.
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. W. (1982). The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological reports, 51*(2), 663-671.
- Silva, S. D. J., & Costa, F. J. (2014). Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. *Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia, 15*, 1-16.
- Singer, T., & Fehr, E. (2005). The neuroeconomics of mind reading and empathy. *American Economic Review, 95*(2), 340-345.
- Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research, 27*(1), 61-69.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 124*(2), 240-261.
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1998). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication, 3*(4), 0. doi: 10.1111/j.1083-6101.1998.tb00085.x.

- Sujan, H. (1999). Optimism and street-smarts: Identifying and improving salesperson intelligence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(3), 17-33.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *The Journal of Marketing*, 58(3), 39-52.
- Tsikriktsis, N. (2005). A review of techniques for treating missing data in OM survey research. *Journal of Operations Management*, 24(1), 53-62.
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428.
- Völlm, B. A., Taylor, A. N., Richardson, P., Corcoran, R., Stirling, J., McKie, et al. (2006). Neuronal correlates of theory of mind and empathy: a functional magnetic resonance imaging study in a nonverbal task. *Neuroimage*, 29(1), 90-98.
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2002). The effects of job autonomy, customer demandingness, and trait competitiveness on salesperson learning, self-efficacy, and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 217-228.
- Weitz, B. A., & Bradford, K. D. (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 241-254.
- Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174-191.
- Wellman, H. M., Cross, D., & Watson, J. (2001). Meta-analysis of theory-of-mind development: The truth about false belief. *Child Development*, 72(3), 655-684.
- Wilson, D. S., Near, D., & Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: a synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, 119(2), 285-299.
- Yazbek, P. (2015, 03 de Dezembro). 2015 é dramático para setor imobiliário; sorte do comprador. Revista Exame. Disponível em <http://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/noticias/2015-e-dramatico-para-setor-imobiliario-sorte-do-comprador-2>.
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.

APÊNDICE A – Questões utilizadas no questionário

Código	Item	Questão
Mentalização Interpessoal (MI)		
1) MI 1	Relacionamento	Construção do relacionamento com os clientes
1.1	Comunicação	Eu tenho facilidade em me comunicar com os clientes
1.2	Abordagem	Eu possuo facilidade em iniciar uma conversa com os clientes
1.3	Relacionamento	Eu procuro conversar com os clientes sobre outros assuntos para deixá-los mais à vontade
2) MI 2	Percepção de informações	Compreensão das necessidades dos clientes (sinais verbais e não verbais)
2.1	Análise do comportamento	Eu normalmente percebo informações dos clientes pelo seu comportamento
2.2	Compreensão de sinais	Eu normalmente identifico as necessidades dos clientes por meio de sinais não verbais
2.3	Compreensão simultânea de sinais	Eu consigo perceber as dicas dos clientes que não são explicitamente ditas no momento da conversa
3) MI 3	Compreensão do todo	Construção de uma visão panorâmica
3.1	Foco na venda	Quando percebo que os clientes possuem pouco conhecimento no produto/serviço que eu estou vendendo, consigo facilmente adicionar informações para trazer foco à venda
3.2	Ampliação de perspectiva	Quando percebo que os clientes não estão me entendendo, eu coloco o assunto em uma perspectiva mais ampla para facilitar
3.3	Esclarecimento de informações	Eu normalmente faço resumo do que foi dito para ficar mais claro para os clientes
3.4	Tomada de perspectiva	Eu sempre tento entender o contexto dos clientes para utilizar exemplos da realidade dele
4) MI 4	Capacidade de influência	Influência nas interações
4.1	Capacidade de influência	Eu tenho certeza de que influencio positivamente as conversas com os clientes
4.2	Capacidade de ação	Eu posso facilmente agir de maneiras que dão à venda um aspecto positivo
4.3	Socialização	Eu posso facilmente tornar os clientes mais confortáveis durante uma conversa
5) Autoeficácia		
AE1	Apreço pelo que faz	Eu gosto de trabalhar com vendas
AE2	Facilidade no que faz	Eu tenho facilidade em colocar pressão nos clientes
AE3	Capacidade de ação	Eu sei como agir em situações de venda
AE4	Capacidade de argumentação	Eu tenho facilidade de convencer os clientes que tem um ponto de vista diferente do meu
AE5	Personalidade adequada	Meu temperamento é adequado para a área de vendas
AE6	Sentimento de realização	Eu me sinto bem descobrindo o que os clientes precisam
AE7	Facilidade de expressão	Facilmente eu consigo fazer os clientes entenderem o meu ponto de vista
6) Venda adaptativa		
ADAP1	Uso de diferentes abordagens	Eu gosto de experimentar diferentes abordagens de vendas
ADAP2	Flexibilidade	Eu sou muito flexível na abordagem de vendas que uso
ADAP3	Uso de diferentes abordagens	Eu mudo a minha abordagem de um cliente para outro
ADAP4	Uso de vários métodos de vendas	Eu uso vários métodos de vendas de acordo com cada situação
ADAP5	Mudança de abordagem	Basicamente eu uso diferentes abordagens com cada cliente
ADAP6	Mudança de estilo	Eu vario meu estilo de venda de situação para situação
ADAP7	Diferença de tratamento por cliente	Eu trato os meus clientes de maneira diferente, de acordo com seu perfil
7) Desempenho		
DES1	Vender produtos caros	Eu consigo vender produtos com maiores margens de lucro
DES2	Realizar vendas lucrativas	Eu possuo capacidade de gerar uma quantidade alta de dinheiro pelas

Continua...

		minhas vendas
DES3	Facilidade em vendas	Eu possuo facilidade de vender rapidamente produtos/serviços novos
DES4	Facilidade de atingir metas	Eu tenho capacidade de superar minhas metas de vendas estabelecidas pela empresa
DES5	Realizar vendas grandes	Eu consigo realizar vendas para grandes clientes (fazer vendas grandes)

Fonte: Elaborada pela autora

APÊNDICE B – Teste t de diferença entre as médias das amostras dos construtos do estudo 1

Construtos	t	Sig.	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
					Inferior	Superior
Construção do relacionamento	-0,19	0,84	-0,04	0,22	-0,47	,39
Detecção de sinais não verbais	1,43	0,15	0,39	0,27	-0,14	,94
Construção de uma visão panorâmica	0,94	0,35	0,20	0,21	-0,22	,63
Influência nas interações	-0,06	0,95	-0,01	0,23	-0,46	,44
Autoeficácia	1,31	0,19	0,35	0,27	-0,17	,88
Venda Adaptativa	1,75	0,08	0,53	0,30	-0,07	1,12
Desempenho	-0,50	0,61	-0,13	0,26	-0,65	,38

Nota: Foram assumidas variâncias iguais entre as amostras; Df=123.

APÊNDICE C – Medidas descritivas das variáveis do estudo 1

Variáveis	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
Idade	2,91	3,00	4	1,08	1,17	-0,43	-1,19
Experiência	11,82	7,00	5	10,96	12,23	1,03	-0,09
MI_1.1	8,68	9,00	8	1,16	1,34	-0,60	-0,05
MI_1.2	8,64	9,00	10	1,30	1,70	-0,81	0,04
MI_1.3	8,55	9,00	10	1,48	2,20	-0,95	0,22
MI_2.1	7,94	8,00	8	1,43	2,06	-0,46	0,24
MI_2.2	7,23	8,00	8	1,98	3,93	-0,62	0,10
MI_2.3	3,50	3,00	3	2,15	4,65	1,03	0,58
MI_3.1	8,35	8,00	8	1,39	1,94	-0,63	-0,21
MI_3.2	8,57	9,00	10	1,33	1,78	-0,86	0,49
MI_3.3	8,10	8,00	10	1,85	3,42	-1,23	1,81
MI_3.4	8,51	9,00	10	1,38	1,91	-0,72	-0,23
MI_4.1	8,35	8,00	8	1,26	1,60	-0,40	-0,33
MI_4.2	8,25	8,00	8	1,42	2,04	-0,96	1,48
MI_4.3	8,72	9,00	10	1,33	1,78	-0,81	-0,15
Autoef_1	8,94	10,00	10	1,78	3,18	-2,35	6,01
Autoef_2	8,05	8,00	10	2,06	4,27	-1,28	1,30
Autoef_3	8,00	8,00	8	1,71	2,93	-1,05	1,22
Autoef_4	6,93	7,00	7	2,10	4,43	-0,56	0,16
Autoef_5	8,26	8,00	10	1,50	2,27	-0,57	-0,41
Autoef_6	9,13	10,00	10	1,28	1,64	-2,66	12,19
Autoef_7	8,24	8,00	9	1,56	2,44	-1,28	2,49
Desemp_1	7,65	8,00	9	1,60	2,58	-0,55	-0,30
Desemp_2	7,76	8,00	8	1,56	2,44	-0,64	0,41
Desemp_3	7,62	8,00	7	1,64	2,69	-0,57	0,46
Desemp_4	8,25	8,00	8	1,34	1,80	-0,40	-0,59
Desemp_5	7,62	8,00	8	1,69	2,86	-0,28	-0,69
Desemp_6	7,58	8,00	8	1,78	3,18	-0,51	-0,28
Adapt_1	7,88	8,00	8	1,66	2,78	-0,71	0,36
Adapt_2	7,90	8,00	8	1,76	3,12	-0,98	1,35
Adapt_3	5,95	6,00	10	2,82	7,96	0,04	-1,27
Adapt_4	6,74	7,00	10	2,77	7,69	-0,34	-1,10
Adapt_5	6,74	7,00	10	2,83	8,03	-0,36	-1,13
Adapt_6	8,36	9,00	10	1,71	2,94	-1,21	1,03
Adapt_7	4,67	4,00	1	3,28	10,78	0,42	-1,25

Nota: As medidas descritivas não se aplicam às variáveis categóricas Gênero, Banco, Escolaridade e Cidade.

Foram considerados os módulos das medidas de assimetria e curtose para checagem dos parâmetros ($sk < 3$; $ku < 10$).

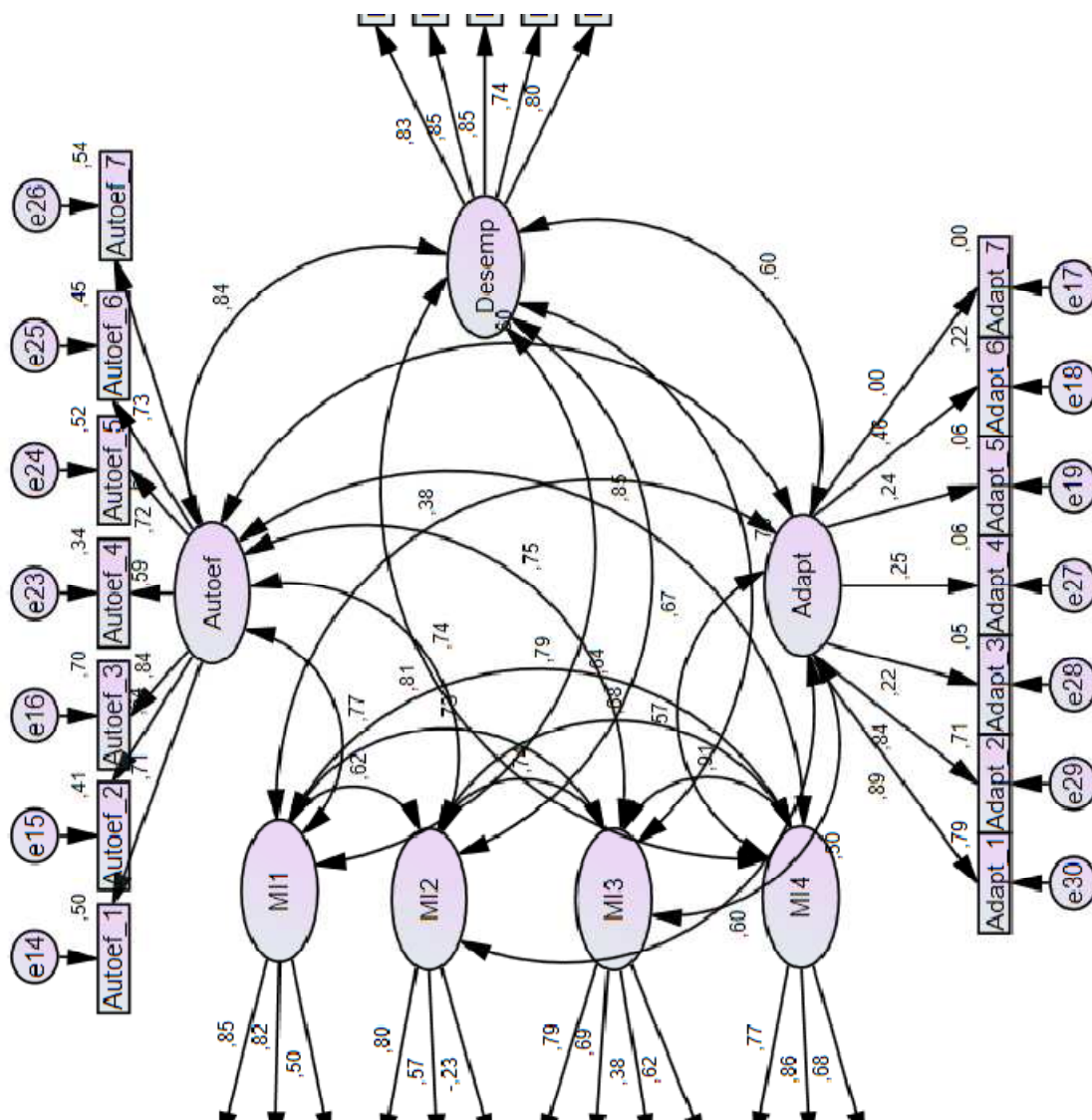
APÊNDICE D – Análise fatorial exploratória das variáveis latentes

Itens da escala	Cargas fatoriais	
	Estudo 1	Estudo 2
Mentalização interpessoal: Adaptada de Dietvorst et al. (2009)		
MI 1	KMO=0,60; VE=66,90%; α=0,73; Sig. TEB=0,000	KMO=0,63; VE=70,05%; α=0,74; Sig. TEB=0,000
MI 1.1	0,90	0,88
MI 1.2	0,86	0,90
MI 1.3	0,68	0,71
MI 2	KMO=0,50; VE=73,25%; α=0,62; Sig. TEB=0,000	KMO=0,72; VE=77,28%; α=0,84; Sig. TEB=0,000
MI 2.1	0,85	0,87
MI 2.2	0,85	0,87
MI 2.3	Excluída	0,89
MI 3	KMO=0,66; VE=65,11%; α=0,73; Sig. TEB=0,000	KMO=0,73; VE=59,54%; α=0,76; Sig. TEB=0,000
MI 3.1	0,84	0,65
MI 3.2	0,83	0,86
MI 3.3	Excluída	0,83
MI 3.4	0,74	0,71
MI 4	KMO=0,71; VE=73,57%; α=0,82; Sig. TEB=0,000	KMO=0,64; VE=65,35%; α=0,72; Sig. TEB=0,000
MI 4.1	0,85	0,71
MI 4.2	0,87	0,84
MI 4.3	0,84	0,86
Autoeficácia: Adaptada de Sujan, Weitz e Kumar (1994)		
	KMO=0,82; VE=55,94%; α=0,85; Sig. TEB=0,000	KMO=0,82; VE=57,99%; α=0,84; Sig. TEB=0,000
AE1	0,79	0,70
AE2	0,69	Excluída
AE3	0,87	0,85
AE4	0,60	0,69
AE5	0,78	0,77
AE6	0,70	0,79
AE7	0,76	0,74
Venda adaptativa: Adaptada de Spiro e Weitz (1990)		
	KMO=0,60; VE=67,74%; α=0,75; Sig. TEB=0,000	KMO=0,76; VE=63,69%; α=0,88; Sig. TEB=0,000
ADAP1	0,90	0,76
ADAP2	0,89	0,72
ADAP3	Excluída	0,84
ADAP4	Excluída	0,71
ADAP5	Excluída	0,84

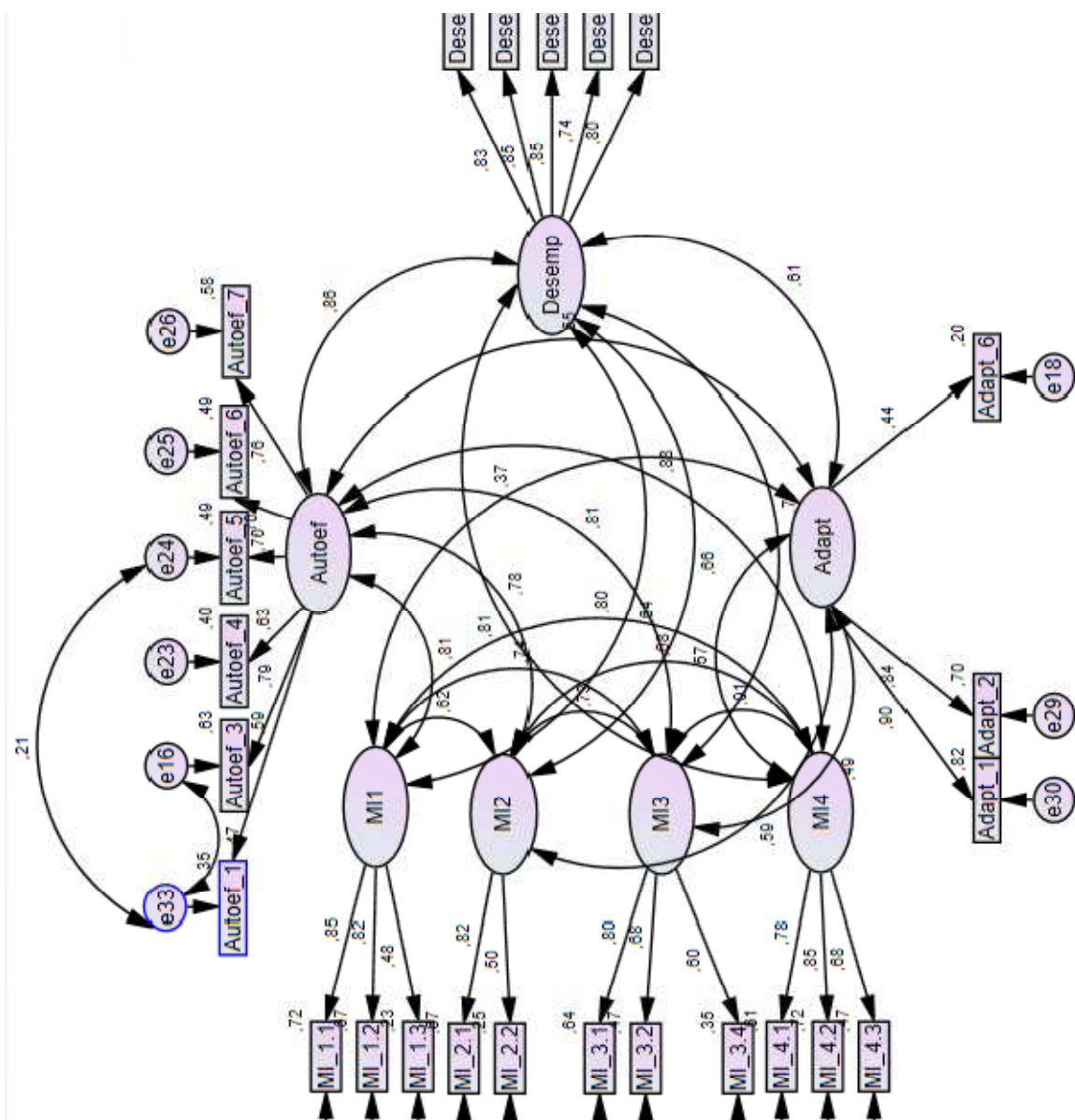
ADAP6	0,65	0,88
ADAP7	Excluída	Excluída
Desempenho: Adaptada de Behrman e Perreault (1982)		
	KMO=0,89; VE=73,06%; α=0,90; Sig. KMO=0,76; VE=60,21%; α=0,83; Sig.	
	TEB=0,000	TEB=0,000
DES1	0,86	0,75
DES2	0,88	0,84
DES3	0,87	0,82
DES4	0,81	0,72
DES5	0,84	0,73

Notas: KMO= Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem; VE= Variância total explicada pelo fator; α =Alfa de Cronbach; Sig. TEB=. Significância do teste de esfericidade de Bartlett.

APÊNDICE E – Modelo completo da Análise Fatorial Confirmatória – Estudo 1



APÊNDICE F – Modelo ajustado da Análise Fatorial Confirmatória – Estudo 1



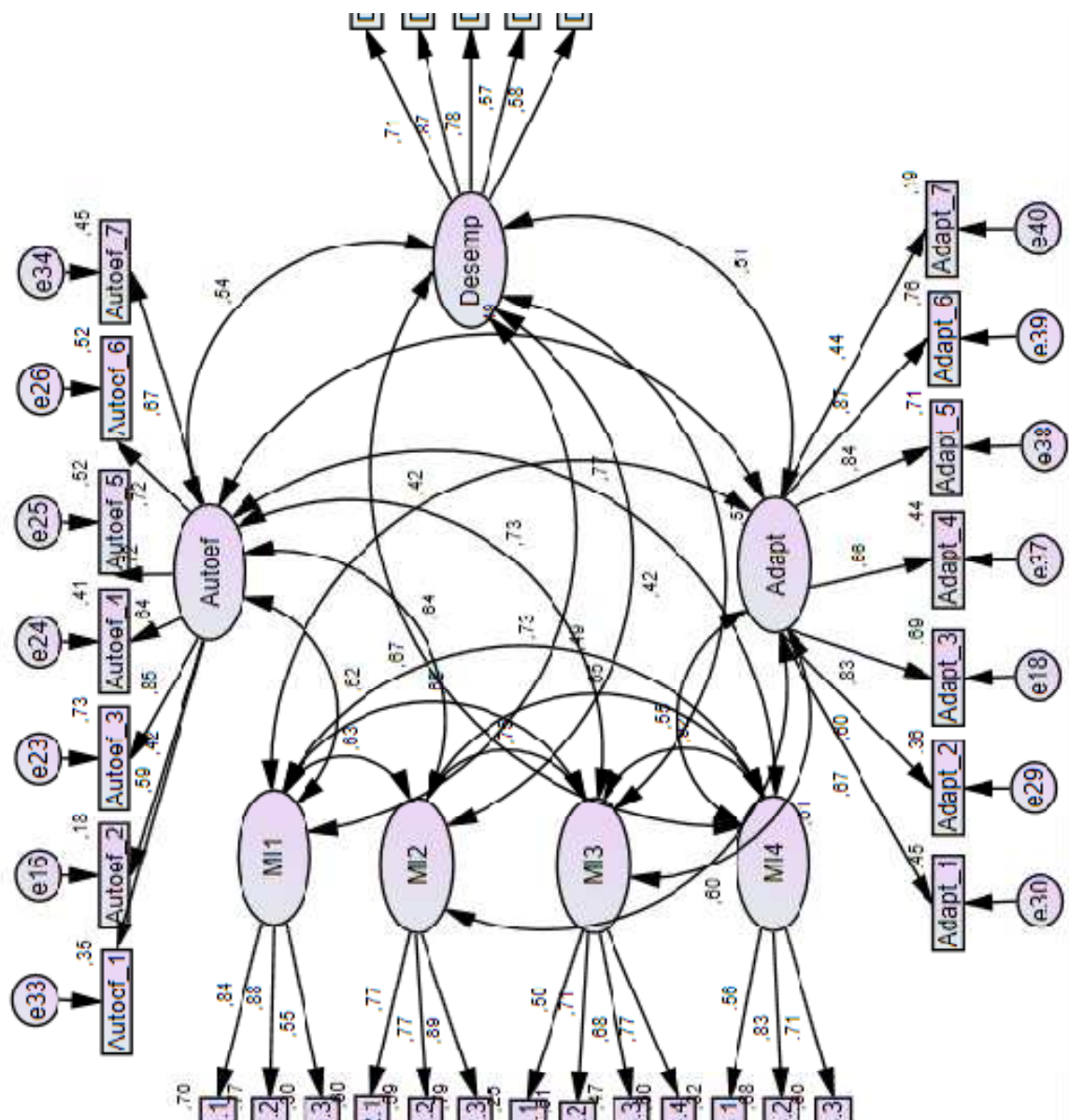
APÊNDICE G – Medidas descritivas das variáveis do estudo 2

Variáveis	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
Idade	37,52	36,00	32	11,05	122,13	0,14	0,04
Experiência	12,77	11,00	20	8,74	76,42	0,89	0,41
MI_1.1	9,18	9,00	10	1,02	1,05	-1,55	3,28
MI_1.2	9,06	9,00	10	1,11	1,25	-1,66	4,21
MI_1.3	8,65	9,00	10	1,61	2,61	-1,84	5,77
MI_2.1	8,11	8,00	9	1,72	2,97	-1,41	3,30
MI_2.2	7,31	8,00	8	2,30	5,31	-1,15	0,95
MI_2.3	7,92	8,00	8	1,93	3,75	-1,13	1,33
MI_3.1	8,92	9,00	10	1,26	1,60	-3,08	18,71
MI_3.2	8,83	9,00	10	1,34	1,80	-1,63	3,51
MI_3.3	8,17	9,00	10	2,05	4,21	-1,40	2,05
MI_3.4	8,54	9,00	10	1,56	2,44	-1,38	2,17
MI_4.1	8,58	9,00	9	1,25	1,58	-1,04	0,96
MI_4.2	8,72	9,00	9	1,20	1,45	-1,33	2,57
MI_4.3	8,88	9,00	10	1,02	1,05	-0,77	0,63
Autoef_1	9,60	10,00	10	0,94	0,90	-3,73	19,31
Autoef_2	7,04	8,00	8	2,64	6,97	-1,13	0,66
Autoef_3	8,68	9,00	10	1,29	1,67	-1,20	2,37
Autoef_4	7,97	8,00	8	1,54	2,39	-1,19	2,65
Autoef_5	8,88	9,00	10	1,37	1,88	-1,78	4,80
Autoef_6	9,24	10,00	10	1,05	1,12	-1,71	2,83
Autoef_7	8,52	9,00	9	1,33	1,78	-1,51	4,08
Adapt_1	7,76	8,00	9	2,24	5,01	-1,49	2,50
Adapt_2	8,23	9,00	8	1,69	2,88	-1,27	1,66
Adapt_3	7,94	9,00	10	2,23	4,98	-1,53	2,56
Adapt_4	8,47	9,00	10	1,68	2,83	-1,42	2,41
Adapt_5	7,71	9,00	9	2,44	5,98	-1,27	1,04
Adapt_6	7,94	9,00	9	2,02	4,10	-1,40	1,88
Adapt_7	6,84	8,00	10	3,44	11,87	-0,91	-0,65
Desemp_1	7,63	8,00	9	1,84	3,41	-1,05	1,43
Desemp_2	7,64	8,00	9	1,84	3,40	-1,11	1,61
Desemp_3	7,73	8,00	8	1,88	3,56	-1,00	1,52
Desemp_4	8,51	9,00	9	1,77	3,13	-2,19	6,40
Desemp_5	7,70	8,00	8	1,79	3,22	-1,16	2,10
Desemp_6	7,89	8,00	8	1,91	3,65	-1,22	1,92

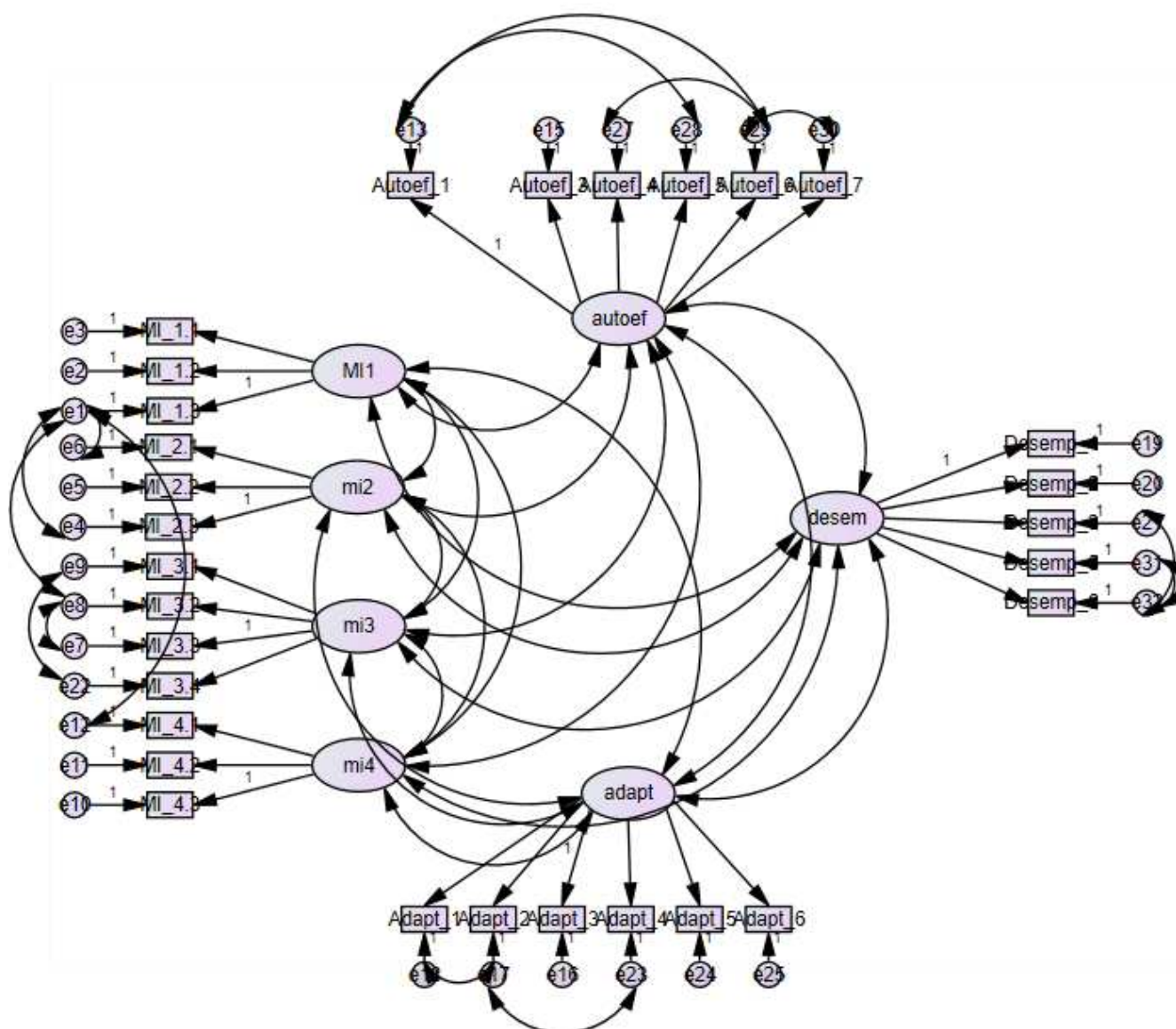
Nota: As medidas descritivas não se aplicam às variáveis categóricas Gênero, Banco, Escolaridade e Cidade.

Foram considerados os módulos das medidas de assimetria e curtose para checagem dos parâmetros ($sk < 3$; $ku < 10$).

APÊNDICE H – Modelo completo da Análise Fatorial Confirmatória – Estudo 2



APÊNDICE I – Modelo ajustado da Análise Fatorial Confirmatória – Estudo 2



APÊNDICE J – Resultados completos das análises de mediação do estudo 1

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13 *****

Model = 4
 Y = DESEMPE
 X = MI1
 M1 = AUTOEFIC
 M2 = ADAPT

Statistical Controls:
 CONTROL= Idade Sexo Exper

Sample size
 125

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,7015	,0893	7,8554	,0000	,5247	,8784

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,2042	,0838	2,4371	,0163	,0383	,3702

Indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,4973	,1104	,3114 ,7375
AUTOEFIC	,4324	,1038	,2722 ,6805
ADAPT	,0649	,0436	,0067 ,1829
(C1)	,3676	,1146	,1877 ,6295

Normal theory tests for specific indirect effects

Effect	se	Z	p
AUTOEFIC	,4324	,0773	5,5918 ,0000
ADAPT	,0649	,0318	2,0401 ,0413

Model = 4
 Y = DESEMPE
 X = MI2
 M1 = AUTOEFIC
 M2 = ADAPT

Statistical Controls:
 CONTROL= Idade Sexo Exper

Sample size
 125

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,4294	,0679	6,3217	,0000	,2949	,5639

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,0937	,0569	1,6472	,1022	-,0189	,2063

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,3357	,0654	,2228	,4900
AUTOEFIC	,2848	,0604	,1873	,4295
ADAPT	,0509	,0351	-,0023	,1312
(C1)	,2340	,0741	,1149	,4153

Normal theory tests for specific indirect effects

Effect	se	Z	p	
AUTOEFIC	,2848	,0540	5,2776	,0000
ADAPT	,0509	,0270	1,8864	,0592

Model = 4
 Y = DESEMPE
 X = MI3
 M1 = AUTOEFIC
 M2 = ADAPT

Statistical Controls:
 CONTROL= Idade Sexo Exper

Sample size
 125

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,6562	,0888	7,3884	,0000	,4804	,8321

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,1996	,0777	2,5691	,0114	,0457	,3534

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,4566	,0879	,3056	,6523
AUTOEFIC	,3937	,0854	,2544	,6016
ADAPT	,0629	,0399	,0020	,1660
(C1)	,3308	,1002	,1654	,5562

Normal theory tests for specific indirect effects

Effect	se	Z	p	
AUTOEFIC	,3937	,0724	5,4400	,0000
ADAPT	,0629	,0323	1,9511	,0511

Model = 4
 Y = DESEMPE

X = MI4
M1 = AUTOEFIC
M2 = ADAPT

Statistical Controls:
CONTROL= Idade Sexo Exper

Sample size
125

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,7589	,0741	10,2413	,0000	,6122	,9056

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,2541	,0884	2,8745	,0048	,0791	,4292

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,5048	,0854	,3559	,6877
AUTOEFIC	,4330	,0864	,2947	,6298
ADAPT	,0718	,0471	-,0023	,1878
(C1)	,3611	,1098	,1639	,5926

Normal theory tests for specific indirect effects

	Effect	se	Z	p
AUTOEFIC	,4330	,0773	5,6022	,0000
ADAPT	,0718	,0370	1,9409	,0523

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00

----- END MATRIX -----

APÊNDICE K – Resultados completos das análises de mediação do estudo 2

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
Y = DESEMP
X = MI1
M1 = AUTOEF
M2 = ADAPT

Statistical Controls:
CONTROL= Idade Sexo Exper

Sample size
125

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,6530	,1058	6,1733	,0000	,4435	,8624

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,2994	,1060	2,8252	,0056	,0895	,5093

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,3535	,0882	,2110	,5577
AUTOEF	,1418	,0636	,0508	,3101
ADAPT	,2117	,0827	,0827	,4126
(C1)	-,0699	,1183	-,3106	,1552

Normal theory tests for specific indirect effects

	Effect	se	Z	p
AUTOEF	,1418	,0567	2,5028	,0123
ADAPT	,2117	,0620	3,4163	,0006

Model = 4
Y = DESEMP
X = MI2
M1 = AUTOEF
M2 = ADAPT

Statistical Controls:
CONTROL= Idade Sexo Exper

Sample size
125

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,3503	,0638	5,4913	,0000	,2240	,4766

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,0695	,0695	1,0010	,3189	-,0680	,2071

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,2808	,0582	,1871	,4194
AUTOEF	,1083	,0385	,0474	,1999
ADAPT	,1725	,0595	,0758	,3190
(C1)	-,0642	,0815	-,2365	,1021

Normal theory tests for specific indirect effects

	Effect	se	Z	p
AUTOEF	,1083	,0372	2,9117	,0036
ADAPT	,1725	,0450	3,8288	,0001

Model = 4

Y = DESEMP

X = MI3

M1 = AUTOEF

M2 = ADAPT

Statistical Controls:

CONTROL= Idade Sexo Exper

Sample size

125

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,5343	,0900	5,9384	,0000	,3562	,7124

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,1735	,0996	1,7417	,0842	-,0238	,3708

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,3608	,0778	,2324	,5421
AUTOEF	,1535	,0660	,0478	,3076
ADAPT	,2073	,0627	,1038	,3534
(C1)	-,0538	,1025	-,2418	,1602

Normal theory tests for specific indirect effects

	Effect	se	Z	p
AUTOEF	,1535	,0620	2,4749	,0133
ADAPT	,2073	,0564	3,6743	,0002

Model = 4
 Y = DESEMP
 X = MI4
 M1 = AUTOEF
 M2 = ADAPT

Statistical Controls:
 CONTROL= Idade Sexo Exper

Sample size
 125

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,8123	,1114	7,2887	,0000	,5916	1,0329

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,4362	,1374	3,1742	,0019	,1641	,7084

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,3761	,0970	,1838	,5697
AUTOEF	,1256	,1034	-,0402	,3630
ADAPT	,2505	,0697	,1356	,4089
(C1)	-,1249	,1472	-,3810	,1895

Normal theory tests for specific indirect effects

	Effect	se	Z	p
AUTOEF	,1256	,0967	1,2993	,1938
ADAPT	,2505	,0694	3,6093	,0003

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
 1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
 95,00

----- END MATRIX -----

APÊNDICE L – Resultados completos das análises de mediação em série

Estudo 1:

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 6
Y = DESEMPE
X = MI1
M1 = AUTOEFIC
M2 = ADAPT

Statistical Controls:
CONTROL= Idade Sexo Exper

Sample size
125

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,7015	,0893	7,8554	,0000	,5247	,8784

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,2042	,0838	2,4371	,0163	,0383	,3702

Indirect effect(s) of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Total:	,4973	,1104	,3114	,7375
Ind1 :	,4324	,1038	,2722	,6805
Ind2 :	,0664	,0327	,0166	,1491
Ind3 :	-,0015	,0245	-,0390	,0596

Indirect effect key

Ind1 :	MI1	->	AUTOEFIC	->	DESEMPE
Ind2 :	MI1	->	AUTOEFIC	->	ADAPT -> DESEMPE
Ind3 :	MI1	->	ADAPT	->	DESEMPE

Model = 6
Y = DESEMPE
X = MI2
M1 = AUTOEFIC
M2 = ADAPT

Statistical Controls:
CONTROL= Idade Sexo Exper

Sample size

125

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,4294	,0679	6,3217	,0000	,2949	,5639

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,0937	,0569	1,6472	,1022	-,0189	,2063

Indirect effect(s) of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Total:	,3357	,0654	,2228	,4900
Ind1 :	,2848	,0604	,1873	,4295
Ind2 :	,0275	,0197	,0013	,0863
Ind3 :	,0233	,0215	-,0007	,0902

Indirect effect key

Ind1 : MI2 -> AUTOEFIC -> DESEMPE
 Ind2 : MI2 -> AUTOEFIC -> ADAPT -> DESEMPE
 Ind3 : MI2 -> ADAPT -> DESEMPE

Model = 6

Y = DESEMPE

X = MI3

M1 = AUTOEFIC

M2 = ADAPT

Statistical Controls:

CONTROL= Idade Sexo Exper

Sample size

125

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,6562	,0888	7,3884	,0000	,4804	,8321

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,1996	,0777	2,5691	,0114	,0457	,3534

Indirect effect(s) of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Total:	,4566	,0879	,3056	,6523
Ind1 :	,3937	,0854	,2544	,6016
Ind2 :	,0480	,0304	,0009	,1249
Ind3 :	,0149	,0200	-,0095	,0828

Indirect effect key

Ind1 : MI3 -> AUTOEFIC -> DESEMPE
 Ind2 : MI3 -> AUTOEFIC -> ADAPT -> DESEMPE
 Ind3 : MI3 -> ADAPT -> DESEMPE

Model = 6
 Y = DESEMPE
 X = MI4
 M1 = AUTOEFIC
 M2 = ADAPT

Statistical Controls:
 CONTROL= Idade Sexo Exper

Sample size
 125

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,7589	,0741	10,2413	,0000	,6122	,9056

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,2541	,0884	2,8745	,0048	,0791	,4292

Indirect effect(s) of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Total:	,5048	,0854	,3559	,6877
Ind1 :	,4330	,0864	,2947	,6298
Ind2 :	,0468	,0288	,0041	,1299
Ind3 :	,0250	,0298	-,0062	,1169

Indirect effect key

Ind1 : MI4 -> AUTOEFIC -> DESEMPE
 Ind2 : MI4 -> AUTOEFIC -> ADAPT -> DESEMPE
 Ind3 : MI4 -> ADAPT -> DESEMPE

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
 1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
 95,00

----- END MATRIX -----

Estudo 2:

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 6
 Y = DESEMP

X = MI1
M1 = AUTOEF
M2 = ADAPT

Statistical Controls:
CONTROL= Idade Sexo Exper

Sample size
125

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,6530	,0970	6,7292	,0000	,4608	,8451

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,2994	,1324	2,2610	,0256	,0372	,5617

Indirect effect(s) of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Total:	,3535	,0882	,2110	,5577
Ind1 :	,1418	,0636	,0508	,3101
Ind2 :	,0815	,0315	,0350	,1713
Ind3 :	,1302	,0810	,0076	,3258
(C1)	,0603	,0637	-,0528	,2032
(C2)	,0117	,1212	-,2204	,2493
(C3)	-,0487	,0910	-,2602	,0974

Indirect effect key

Ind1 : MI1 -> AUTOEF -> DESEMP
Ind2 : MI1 -> AUTOEF -> ADAPT -> DESEMP
Ind3 : MI1 -> ADAPT -> DESEMP

Model = 6
Y = DESEMP
X = MI2
M1 = AUTOEF
M2 = ADAPT

Statistical Controls:
CONTROL= Idade Sexo Exper

Sample size
125

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,3503	,0774	4,5284	,0000	,1972	,5035

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,0695	,1025	,6784	,4988	-,1334	,2725

Indirect effect(s) of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Total:	,2808	,0582	,1871	,4194
Ind1 :	,1083	,0385	,0474	,1999
Ind2 :	,0411	,0178	,0143	,0842
Ind3 :	,1314	,0584	,0423	,2719
(C1)	,0672	,0403	-,0037	,1538
(C2)	-,0231	,0818	-,1888	,1460
(C3)	-,0903	,0625	-,2457	-,0028

Indirect effect key

Ind1 : MI2 -> AUTOEF -> DESEMP
 Ind2 : MI2 -> AUTOEF -> ADAPT -> DESEMP
 Ind3 : MI2 -> ADAPT -> DESEMP

Model = 6

Y = DESEMP

X = MI3

M1 = AUTOEF

M2 = ADAPT

Statistical Controls:

CONTROL= Idade Sexo Exper

Sample size

125

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,5343	,1039	5,1437	,0000	,3286	,7400

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,1735	,1101	1,5754	,1178	-,0446	,3916

Indirect effect(s) of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Total:	,3608	,0778	,2324	,5421
Ind1 :	,1535	,0660	,0478	,3076
Ind2 :	,0804	,0342	,0293	,1770
Ind3 :	,1269	,0622	,0345	,2807
(C1)	,0731	,0763	-,0796	,2233
(C2)	,0266	,1007	-,1672	,2433
(C3)	-,0465	,0784	-,2234	,0942

Indirect effect key

Ind1 : MI3 -> AUTOEF -> DESEMP
 Ind2 : MI3 -> AUTOEF -> ADAPT -> DESEMP
 Ind3 : MI3 -> ADAPT -> DESEMP

Model = 6

Y = DESEMP

X = MI4

M1 = AUTOEF

M2 = ADAPT

Statistical Controls:

CONTROL= Idade Sexo Exper

Sample size

125

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,8123	,1115	7,2821	,0000	,5914	1,0331

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,4362	,1548	2,8179	,0057	,1297	,7428

Indirect effect(s) of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Total:	,3761	,0970	,1838	,5697
Ind1 :	,1256	,1034	-,0402	,3630
Ind2 :	,1296	,0540	,0419	,2569
Ind3 :	,1209	,0774	,0022	,3153
(C1)	-,0040	,1134	-,2187	,2308
(C2)	,0047	,1535	-,2726	,3423
(C3)	,0087	,1139	-,2351	,2333

Indirect effect key

Ind1 : MI4 -> AUTOEF -> DESEMP
 Ind2 : MI4 -> AUTOEF -> ADAPT -> DESEMP
 Ind3 : MI4 -> ADAPT -> DESEMP

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----