

**UNIVERSIDADE DE COIMBRA
FACULDADE DE ECONOMIA**

**DOS MECANISMOS DE CONTROLO À ORIENTAÇÃO PARA O
CLIENTE: UM ESTUDO EMPÍRICO COM EMPREGADOS DE CONTACTO**

LUÍZA CRISTINA DE ALENCAR RODRIGUES

**DISSERTAÇÃO DE DOUTORAMENTO EM GESTÃO –
CIÊNCIA APLICADA À DECISÃO**

ORIENTADOR: PROF. DR. FILIPE JORGE FERNANDES COELHO

COIMBRA, 2010

**UNIVERSIDADE DE COIMBRA
FACULDADE DE ECONOMIA**

**DOS MECANISMOS DE CONTROLO À ORIENTAÇÃO PARA O
CLIENTE: UM ESTUDO EMPÍRICO COM EMPREGADOS DE CONTACTO**

LUÍZA CRISTINA DE ALENCAR RODRIGUES

**Dissertação de Doutoramento apresentada
à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
como requisito à obtenção do grau de Doutor em
Gestão - Ciência Aplicada à Decisão
orientada pelo Prof. Dr. Filipe Jorge Fernandes Coelho**

COIMBRA, 2010

A meus pais, *Edmilson* (in memoriam) e *Arizan* por toda a dedicação, amor e todos os ensinamentos de toda minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho, pela orientação competente, amizade, incentivo, por todo o conhecimento transmitido abertamente, por sua disponibilidade e dedicação, e por todo o apoio à consecução desta dissertação.

Ao Banco do Nordeste, por patrocinar este projeto pessoal e profissional.

Ao meu amigo Lindoval, por todo apoio e incentivo durante todo o percurso.

Aos meus primos Gizelton e Lane, pelas contribuições valiosas em várias etapas do processo de construção deste trabalho, pela disponibilidade e pelo incentivo.

A minha família e as minhas amigas e amigos que de alguma forma me ajudaram neste projeto: Myriam, Anne, Lenilza, Mazé Chaves, Sandra Holanda, Luiz Alberto, Ricardo, Sandra Mota, Melina, Joanília, Jaqueline, Carminha.

Aos empregados de contato que participaram da pesquisa e que contribuíram sobremaneira para o resultado deste estudo.

RESUMO

Esta tese investiga os determinantes da orientação para o cliente do empregado de contato. Os mecanismos de controle implementados pelas organizações podem funcionar como determinantes do comportamento do empregado, e podem assim, pensamos nós, ser utilizados para influenciar os objetivos orientadores das pessoas no trabalho na direção dos interesses do cliente e da realização das metas organizacionais. O empregado de contato é frequentemente considerado um determinante chave da satisfação dos clientes, principalmente nas organizações de serviço. O objetivo desta tese é definir um modelo que explique o impacto da adoção de mecanismos de controles formais e informais nos objetivos que orientam o trabalho e na autoeficácia e, além disso, na orientação para o cliente do empregado de contato, o que é inovador. Baseou-se em uma pesquisa de campo, e optou-se por utilizar questionários, com escalas previamente validadas. Escolheu-se como população-alvo empregados de contato de organizações de serviços. A amostra é composta de 296 respondentes de um banco brasileiro, o que resultou da distribuição de 1.350 questionários pelos empregados de contato, que trabalham diretamente no atendimento aos clientes, e desempenham funções de atendente de balcão, gerente de atendimento, gerente de negócios, gerente de conta, assistente e outras semelhantes. Entre os respondentes 65,5% eram do sexo masculino, e 79,0% trabalham no atendimento ao cliente a até 5 anos. Na análise dos dados aplicou-se a técnica multivariada dos dados, por meio da modelagem de equações estruturais (MEE). Os resultados mostraram que a orientação para a aprendizagem, orientação para abordar uma performance positiva, orientação para evitar uma performance negativa e a autoeficácia medeiam parcialmente os efeitos dos mecanismos de controles na orientação para o cliente dos empregados de contato. O controle cultural e o autocontrole se revelaram estarem diretamente relacionado com a orientação para o cliente. Em suma, os resultados mostram que os gestores podem recorrer a mecanismos de controles para influenciar os objetivos que orientam o trabalho dos empregados de contato e conseqüentemente seu comportamento perante os clientes.

Palavras-chave: Mecanismos de controles, orientação para o cliente, objetivos que orientam o trabalho, empregados de contato, serviços.

ABSTRACT

This thesis investigates the determinants of the customer orientation of frontline service employees. Control mechanisms implemented by organizations are used to determine the behavior of employees, and can thus be used, we believe, to influence employees' goal orientations and customer orientation, in order to promote the achievement of organizational goals. The contact employee is considered a critical driver of customer satisfaction, especially in service organizations. This thesis aims to define a model that explains the impact of formal and informal controls on the goal orientations, self-efficacy and, ultimately, on the customer orientation of frontline service employees, which is a novel contribution. To collect the data we relied on survey methodology, building a questionnaire that relies on previously-validated scales. The target population for the study is service employees. The sample included 296 respondents from a Brazilian bank. This resulted from the distribution of 1.350 questionnaires through the bank employees involved in service provision. Amongst the respondents 65.5% were male, and 79.0% have been involved in service provision for up to 5 years. To test our model we used structural equation modeling (SEM). The results showed that the learning orientation, performance-approach orientation, performance-avoidance orientation and self-efficacy partially mediate the effects of control mechanisms in the customer orientation of frontline service employees. The cultural control and self-control are directly related to customer orientation. In summary, the results show that managers may use control mechanisms to influence the goal orientations of frontline service employees as well as their degree of customer orientation.

Keywords: Control mechanisms, customer orientation, goal orientations, frontline employees, service organizations.

ÍNDICE

RESUMO	IX
ABSTRACT	XI
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Contextualização do Estudo	1
1.2 Problema e Objetivo da Investigação	5
1.3 Estrutura do Trabalho	8
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1 Introdução.....	11
2.2 Marketing de Serviços e o Papel do Empregado de Contato.....	12
2.3 Gestão dos Empregados de Contato	17
2.4 Orientação para o Cliente.....	19
2.4.1 Contextualização sobre Orientação para o Cliente	20
2.4.2 Orientação para o Cliente do Empregado de Contato.....	21
2.5 Consequências da Orientação para o Cliente do Empregado de Contato.....	25
2.5.1 Satisfação do Cliente.....	25
2.5.2 Satisfação no Trabalho.....	27
2.5.3 Qualidade do Serviço.....	29
2.5.4 Performance no Trabalho.....	31
2.5.5 Comprometimento Organizacional.....	32
2.6 Antecedentes da Orientação para o Cliente do Empregado de Contato	34
2.6.1 Características da Personalidade do Empregado	35
2.6.2 Papel do Estresse no Comportamento do Empregado.....	39
2.6.2.1 Ambiguidade.....	40
2.6.2.2 Conflito de Papéis.....	41
2.6.3 Objetivos que Orientam o Trabalho do Empregado de Contato	44
2.6.3.1 Orientação para a Aprendizagem.....	45
2.6.3.2 Orientação para Performance	48
2.6.3.3 Orientação para Abordar uma Performance Positiva.....	50
2.6.3.4 Orientação para Evitar uma Performance Negativa.....	51
2.6.4 Autoeficácia	53
2.6.5 Autonomia	55
2.6.6 Mecanismos de Controle.....	57
2.6.6.1 Controles Formais.....	59

2.6.6.1.1. Controle de Processo ou Baseado no Comportamento	62
2.6.6.1.2. Controle de Resultado	65
2.6.6.2 Controles Informais	68
2.6.6.2.1. Controle Profissional ou Social	70
2.6.6.2.2. Controle Cultural	71
2.6.6.2.3 Autocontrole	73
2.7 Conclusão	74

CAPÍTULO 3 - MODELO CONCEITUAL DE INVESTIGAÇÃO 77

3.1 Introdução.....	77
3.2 Objetivo da Investigação e Modelo Conceitual	77
3.3 Hipóteses da Investigação	81
3.3.1 Mecanismos de Controle	82
3.3.2 Orientação por Objetivos.....	102
3.3.3 Autoeficácia.....	107
3.4 Conclusão.....	110

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO 113

4.1 Introdução.....	113
4.2 Natureza da Pesquisa	113
4.3 Instrumento de Pesquisa	115
4.4 Operacionalização das Variáveis: Definição e Medidas.....	116
4.5 População-alvo e Amostra do Estudo	123
4.6 Coleta dos Dados e Característica da Amostra	124
4.7 Análise Multivariada	131
4.7.1 Modelagem de Equações Estruturais (MEE).....	132
4.7.1.1 Estratégias de Modelagem	134
4.7.1.2 Técnica de Estimção	135
4.7.1.3 Modelo de Mensuração	136
4.7.1.4 Modelo Estrutural.....	138
4.8 Validade das Escalas.....	139
4.8.1 Análise Preliminar	139
4.8.2 Análise Fatorial Confirmatória (AFC).....	141
4.9 Conclusão.....	148

CAPÍTULO 5 - RESULTADOS E DISCUSSÃO 149

5.1 Introdução.....	149
---------------------	-----

5.2	Estimação do Modelo Estrutural	149
5.3	Teste das Hipóteses	154
5.4	Discussão dos Resultados	164
5.4.1	Avaliação baseada no Comportamento e suas relações	165
5.4.2	Controle de Resultado e suas relações	169
5.4.3	Controle Profissional e suas relações.....	171
5.4.4	Controle Cultural e suas relações.....	174
5.4.5	Autocontrole e suas relações.....	177
5.4.6	Orientação para a aprendizagem e suas relações.....	180
5.4.7	Orientação para abordar uma performance positiva e suas relações	182
5.4.8	Orientação para evitar uma performance negativa e suas relações	184
5.4.9	Autoeficácia e suas relações.....	185
5.5	Conclusão	187
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO		189
6.1	Introdução	189
6.2	Síntese dos Resultados.....	189
6.3	Contribuição Teórica	195
6.4	Contribuição Gerencial	198
6.5	Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Pesquisas	202
6.6	Considerações Finais	204
BIBLIOGRAFIA.....		205
APÊNDICE		237
Apêndice 1 - Questionário		237

ILUSTRAÇÕES

LISTA de FIGURAS

Figura 1. Modelo Conceitual Proposto.....	80
Figura 2. Síntese das hipóteses da investigação do modelo conceitual.....	109
Figura 3. Definição dos Construtos, Conteúdo e Fonte dos Itens.....	120
Figura 4. Distribuição do Nível de Escolaridade dos Empregados.....	128
Figura 5. Tempo de Trabalho no Banco.....	129
Figura 6. Tempo de Trabalho na Atividade de Empregado de Contato.....	130
Figura 7. Tempo na Atividade x Papel Desempenhado.....	130
Figura 8. Tempo Dedicado ao Atendimento ao Cliente.....	131
Figura 9. Resultado da Análise Fatorial Confirmatória - Modelo de Medidas.....	142
Figura 10. Modelo Estrutural Proposto.....	152
Figura 11. Modelo Estrutural Alternativo.....	153
Figura 12. Relações do Modelo Estrutural Proposto.....	155
Figura 13. Resumo dos Efeitos Significativos.....	191

LISTA de TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos Empregados de Contato por papel.....	127
Tabela 2 - Distribuição dos Empregados de Contato por Sexo x Papel Desempenhado.....	127
Tabela 3 - Distribuição dos Empregados de Contato por Idade.....	128
Tabela 4 - Desvios Padrão, Coeficientes de Correlação, Alphas de Cronbach, Confiabilidade Composta e Média da Variância Extraída.....	147
Tabela 5 - Índices de Ajustamento dos Modelos Proposto e Alternativo.....	153
Tabela 6 - Estimativa dos Parâmetros para o Modelo Estrutural Proposto.....	157
Tabela 7 - Efeitos Indiretos.....	164

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Estudo

O cliente é razão de ser de toda empresa. Ao reconhecer a sua relevância, as empresas estão cada dia mais cientes da importância de conhecer as suas necessidades e direcionar suas ações para atendê-las plenamente. Fatos como, novas tecnologias, alianças estratégicas, mecanismos para tomada de decisão, informações em tempo real, diversidade de canais de distribuição, vem contribuindo para acelerar a competitividade e a diversificação de produtos e serviços, e conseqüentemente, provocar alterações na maneira de pensar e de agir, tanto das instituições, a fazer com que elas redefinam suas estratégias e sua atuação mercadológica; quanto dos clientes, que passaram a ser mais seletivos e exigentes.

Nas empresas de serviços a produção e consumo do serviço são simultâneos. A produção ocorre durante a interação entre o empregado de contato e o cliente, e serviços customizados podem ser usados como uma fonte de diferenciação e vantagem competitiva (Bauerly *et al.*, 2005; Vargo e Lusch, 2004). Serviços são ações ou performances feitas para e com o consumidor, eles tipicamente envolvem uma sequência de passos, e atividades (Zeithaml *et al.*, 2006). Os clientes e os empregados interagem durante o processo de produção, e a

percepção da qualidade do serviço depende destas interações (Swartz e Iacobucci, 2000). Evidenciando assim, a pertinência do trabalho desempenhado pelo empregado de contato e a maneira como ele se comporta perante o cliente.

Nas instituições financeiras realizar operações, vender produtos e serviços, prestar informações são exemplos de momentos de interação entre empregado de contato e os clientes. Se os empregados da linha de frente não têm autonomia para exercer uma discricção apropriada durante o que George (1990) descreve como "momentos da verdade" no processo de entrega de serviço, oportunidades de venda tornam-se momentos perdidos, e não é possível corrigir os erros, recuperar situações críticas ou realizar revendas e cruzar-vendas (Gronroos, 1990).

O processo de entrega do serviço é um momento de interação no qual os atores estão vulneráveis a reações positivas ou negativas, isso pode se dar tanto pelos empregados quanto pelos clientes. Para os empregados trata-se de um processo complexo, inclusive pela diversidade de demandas, que exige uma ampla capacitação. Há situações nas quais o objetivo desejado não é atingido, às vezes, simplesmente pela indisponibilidade da solução esperada pelo cliente, e outras, pela falta da preparação adequada do empregado. Segundo Levitt (1990), em geral, na prestação de serviços o risco de ocorrência de erros é um fato bastante comum, pois com o grande número de pessoas envolvidas na entrega do serviço, bem como a sua desestruturação em comparação com produtos tangíveis, aumenta-se a probabilidade de desentendimentos, contradições e erros.

Nas atividades bancárias o conceito de risco não é novo. Com o propósito de mitigar os riscos e gerenciá-los de forma sistêmica, em 1988 foi estabelecido o Acordo de Basileia I que teve como foco qualificar o capital, tratar os riscos de mercado e impor algumas restrições. Sabe-se, no entanto, que os riscos não se limitam apenas a estes e incidem nos diversos processos. Em 2004, com o propósito de agregar novos riscos, o acordo foi reeditado e incorporou uma regulamentação para tratar os riscos operacionais, e passou assim a ser denominado Acordo de Basileia II (Wu e Huang, 2007).

O Comitê da Basileia sobre Supervisão Bancária estabeleceu que “o risco operacional é definido como o risco de perda resultante de pessoas, sistemas e processos internos inadequados ou deficientes, ou de eventos externos” (Bank for International Settlements – BIS, 2004). Breden (2008) relata que o risco operacional está presente em tudo que se faz e somente pode ser evitado pela organização se ela fechar suas portas ou cessar os negócios. Para mitigar esses riscos, existe a possibilidade de introduzir múltiplos níveis de controle, repetidas conferências e alto nível de segurança, porém o resultado de tais ações aumenta o nível de custo, diminui a velocidade dos processos e pode provocar um impacto negativo na relação com o cliente.

A relação banco-cliente além de ser pautada por regras e cumprir restrições legais deve focar na busca da satisfação dos clientes. Para Oliver (1999), a satisfação expressa como o produto ou serviço tem cumprido seu propósito. É um estado emocional que ocorre em resposta a uma avaliação das experiências de interação do consumidor com a empresa (Westbrook, 1981). A adoção de uma estratégia de marketing orientada para o cliente pode ser a alternativa primordial para conduzir essa relação de uma maneira positiva e potencializar e manter o relacionamento no longo prazo. É também fundamental para a

organização, mapear seus processos, especialmente aqueles que se referem ao atendimento ao cliente, e identificar pontos relevantes que influenciam o comportamento do empregado e impactam na reação do cliente. Além disso, pode-se visualizar a existência de procedimentos transversais, que vão desde as decisões tomadas pelo grupo gerencial até atividades desempenhadas pelo empregado de contato, que se destaca como um importante ator dentro desse processo, podendo ser o responsável direto pela satisfação do cliente. Assim, conhecer o comportamento do empregado de contato pode representar a diferença entre o sucesso ou o insucesso da organização.

Numa época de intensificação da concorrência das instituições financeiras e da constante evolução das demandas dos clientes, os bancos perceberem que oferecer um serviço de qualidade aos clientes é uma obrigação para o seu sucesso e sobrevivência (Yavas, 2007). Yavas cita que os empregados de contato são provavelmente o elo mais crítico na prestação de serviços superiores aos clientes. A qualidade do serviço percebida pelo cliente depende do êxito de suas interações com os empregados da linha de frente, que representam a organização em cada encontro. A satisfação dos clientes em cada encontro é um aspecto crucial na sua avaliação do serviço (Mohr e Bitner, 1995).

Segundo Tax e Brown (1998) quase dois terços das reclamações dos clientes são iniciadas com os empregados de contato. O sucesso no mercado de organizações de serviço depende fundamentalmente da interação entre os empregados da linha de frente e os clientes (Wieseke *et al.*, 2007), pois na maioria das vezes, o serviço é produzido no momento do encontro entre eles. Assim, o desempenho desses empregados durante os chamados "momentos da verdade" determina em grande parte a percepção da qualidade do serviço pelos clientes (Yavas, 2007).

A infraestrutura (ex. tecnologia, processos, criação e redefinição de serviços) necessária para produção dos serviços envolve diversas áreas da organização. As organizações devem estar cientes que para o empregado de contato entregar um serviço de excelente qualidade aos seus clientes, a troca interna entre empregados e organização deve ocorrer de forma eficaz e eficiente antes da organização poder ser bem sucedida nas suas trocas com os públicos externos (Karatepe *et al.*, 2007).

Bateson e Hoffman (1998) veem o encontro do serviço conjugado em três partes, clientes, empregado de serviço e serviços organizacionais. O resultado do serviço depende de como essas três partes o executam. Entretanto, na perspectiva do marketing interno os empregados de contato são clientes internos. Assim, o apoio e satisfação dos empregados são prioritários para realização da satisfação e da elevada qualidade do serviço oferecido aos clientes externos. Desta forma, organização, supervisores imediatos e até mesmo os clientes devem dar suporte ao empregado de contato para obterem um melhor resultado (Yoon *et al.*, 2004).

1.2 Problema e Objetivo da Investigação

Gestores acreditam que controles e supervisão de perto são necessários, porque os empregados se esquivam do seu trabalho e somente o desempenham quando sabem que estão sendo monitorados e, também, são incapazes de usar as informações a eles disponíveis (Hammer, 1990).

Nas organizações de serviço o trabalho desempenhado pelos empregados de contato tem um papel fundamental, pode representar todo o desenvolvimento do serviço a ser entregue ao consumidor, desde o processo produtivo até a

distribuição. Os empregados de contato são diretamente responsáveis pela qualidade do serviço, pela satisfação do cliente e pela performance global da organização (Hartline e Ferrell, 1996). Na maioria das empresas de serviço, os empregados têm uma participação direta na implementação do conceito de marketing (Brown *et al.*, 2002). Para gerenciar efetivamente esses empregados, os gerentes precisam ter um controle sobre seu comportamento e suas atitudes assegurando que eles sejam consistentes com a alta qualidade do serviço planejado (Schwepker Jr. e Hartline, 2005).

Entretanto, o comportamento do empregado de contato pode ser influenciado por fatores e situações diversas. Considerando que os empregados de contato são bastante vulneráveis aos riscos operacionais, a implementação das regras estabelecidas pelo Acordo de Basileia II, que exige um gerenciamento mais rigoroso desse tipo de risco revelou-se mais um item a ser monitorizado, e ao mesmo tempo uma fonte de oportunidades para melhoria nos processos que os envolve. Se agregarmos a isso, condições pessoais (ex. capacitação, comprometimento) e organizacionais (ex. legislação, estratégias, objetivos) e ficarmos cientes de que todas elas podem de forma direta ou indireta interferir na maneira de agir do empregado, vê-se um problema a ser investigado.

Um comportamento do empregado de contato que tem sido investigado é o da sua orientação para o cliente. Para Saxe e Weitz (1982) a orientação para o cliente se refere ao grau no qual o empregado adota práticas de marketing, para tentar ajudar seus clientes a tomar decisões que satisfaçam as suas necessidades. Boles *et al.* (2001) afirmam que a orientação para o cliente envolve atividades e comportamentos voltados para o levantamento das necessidades e desejos do consumidor. E proporciona à organização um melhor entendimento dos seus clientes, induzindo, conseqüentemente, o aumento da

sua satisfação e do desempenho da organização (Voss e Voss, 2000). Jaworski e Kohli (1993) defendem que orientação para o cliente dos empregados está positivamente relacionada com o desempenho do negócio. Brady e Cronin (2001), entretanto, asseguram que a consequência mais importante da orientação para o cliente entre empregados de contato é a percepção do cliente relativa aos serviços que lhe são oferecidos.

Examinado este cenário, considerando a pertinência do tema, o objetivo desta investigação pode ser assim resumido:

- Investigar os efeitos diretos e indiretos (por via dos objetivos perseguidos pelos empregados no trabalho) dos mecanismos de controle na orientação para o cliente dos empregados de contato.

É de salientar que o efeito dos mecanismos de controle nos objetivos perseguidos pelos empregados de contato ainda não foi investigado. Paralelamente, também ainda não se investigou o efeito mediador dos objetivos perseguidos pelos empregados de contato na relação entre mecanismos de controle e orientação para o cliente dos empregados de contato. Esta investigação apresenta assim estas duas grandes contribuições.

O objetivo acima delineado pretende explicar como se comportam essas relações e qual o seu impacto no processo de entrega do serviço. Possibilitar, ainda, a definição de um modelo ajustado que melhor viabilize esse processo e favoreça a melhoria da qualidade do atendimento ao cliente.

De outra forma, a presente tese tem como tema central a orientação para o cliente do empregado de contato. Busca identificar os fatores que influenciam

esse comportamento, e adquirir subsídios para melhorar o processo de atendimento ao cliente. A investigação examina o impacto direto e indireto de antecedentes da orientação para o cliente, e de atributos pessoais do empregado como mediadores entre os mecanismos de controles e o comportamento do empregado orientado para o cliente.

Tendo em conta o objetivo proposto este trabalho procurará:

- Definir um modelo empírico com um conjunto de hipóteses que expliquem o impacto da adoção de mecanismos de controles formais, pela organização, e de controles informais, pelos empregados de contato, nos objetivos que orientam o trabalho (e na autoeficácia) do empregado de contato e no comportamento do empregado de contato ao se relacionar com os clientes.

Com a realização deste objetivo espera-se contribuir com a academia no que se refere à disciplina aqui investigada e com as organizações de serviços fornecendo subsídios para melhor implementar seus controles e ao mesmo tempo satisfazer as necessidades do cliente.

1.3 Estrutura do Trabalho

A presente tese é composta de seis capítulos. O primeiro capítulo trata-se desta introdução, na qual se faz uma contextualização sobre o estudo, descreve-se sobre a importância do empregado de contato nos bancos, a relevância do estudo, os questionamentos que despertaram o problema de investigação e o objetivo do estudo. E por fim se apresenta a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo contém a revisão da literatura utilizada como base para realização da investigação. Inicia com uma apresentação sobre marketing de serviços e o papel do empregado de contato e situações relacionadas com a gestão do empregado. Aborda ainda temas como: orientação para o cliente, suas diferenças em relação a orientação à venda; consequências da orientação para o cliente, tais como satisfação no trabalho, satisfação do cliente, qualidade do serviço, performance no trabalho e comprometimento organizacional. Relata ainda sobre os antecedentes da orientação para o cliente, tais como as características da personalidade do empregado; o papel do estresse no comportamento do empregado, ambiguidade e conflito de papéis; os objetivos que orientam o trabalho do empregado de contato; a autoeficácia; a autonomia e os mecanismos de controle.

O terceiro capítulo expressa o modelo conceitual de investigação proposto. Apresenta, também, as hipóteses a serem testadas, juntamente com as referências teóricas que lhe dão sustentação.

O quarto capítulo descreve a metodologia a ser utilizada no processo de investigação. Especifica a natureza da pesquisa, as características da amostra a ser trabalhada, o instrumento utilizado na recolha dos dados, informações sobre a população-alvo, o procedimento de amostragem e coleta de dados e a preparação da base de dados. Apresenta conceitos sobre análise multivariada, destacando a análise fatorial confirmatória e a modelagem de equações estruturais, como técnica a ser utilizada para a análise dos dados. Mostra ainda o modelo de medidas ajustado.

O quinto explicita os resultados da análise multivariada dos dados obtidos por meio de modelagem de equações estruturais. Em seguida, mostra a análise das

hipóteses, bem como a discussão dos resultados obtidos a partir do exame das relações dos construtos entre si.

O sexto capítulo contempla as conclusões desta tese, com as principais contribuições teóricas e gerenciais, e apresenta suas limitações, sugere futuras pesquisas e, por último, são tecidas as considerações finais. E por fim, incorporam-se às referências bibliográficas que permitiram a fundamentação teórica requerida e os apêndices.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Introdução

Este capítulo aborda pontos importantes que serviram de base para o desenvolvimento da investigação. Inicia com uma contextualização sobre marketing de serviços e o papel do empregado de contato. Aborda, na sequência, situações relacionadas com a gestão do empregado de contato. Em seguida, apresenta o tema orientação para o cliente, relata sobre as suas diferenças em relação a orientação à venda e fala sobre este tipo de orientação direcionada ao empregado de contato. Na seção seguinte, mostra as consequências da orientação para o cliente, por meio dos temas satisfação do cliente, satisfação no trabalho, qualidade do serviço, performance no trabalho e comprometimento organizacional. Por fim, descreve sobre os antecedentes da orientação para o cliente, nos quais estão inseridas as características da personalidade do empregado; o papel do estresse no comportamento do empregado, detalhado nas facetas, ambiguidade e conflito de papéis; os objetivos que orientam o trabalho do empregado de contato, especificados por meio da orientação para a aprendizagem e orientação para a performance, que pode ser desagregada em orientação para abordar a uma performance positiva e orientação para evitar uma performance negativa; a autoeficácia e autonomia. E ainda no grupo dos antecedentes da orientação para o cliente, estão os

mecanismos de controle, sendo agrupados como controles formais, o controle de processo ou baseado no comportamento e o controle de resultados; e como controles informais, os controles: profissional, cultural e autocontrole. Os conteúdos aqui descritos contribuíram para a definição do modelo conceitual proposto e das hipóteses a serem testadas.

2.2 Marketing de Serviços e o Papel do Empregado de Contato

Conforme Kotler e Armstrong (1998, p. 455) “serviço é toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulte na posse de algum bem”. O marketing de serviço teve um lento crescimento na comunidade acadêmica, pois muitos investigadores achavam que ele não era significativamente diferente do marketing de bens. No entanto, com o passar dos anos muito tem sido escrito a respeito das diferenças entre bens e serviços. A maioria das diferenças é atribuída principalmente a quatro características únicas: intangibilidade, não podem ser tocados ou vistos como os bens; inseparabilidade, são produzidos e consumidos simultaneamente; heterogeneidade, podem variar de uma transação para outra; e perecibilidade, não podem ser estocados (Hoffman e Bateson, 2003 p.30).

O marketing mix tradicional composto de produto, praça, preço e promoção é utilizado mais comumente para gerenciar as empresas de bens. Com base nas características dos serviços, para melhor gerenciar o seu processo de entrega, vale reconhecer a importância de adicionar as variáveis: peçoas, a atitude e o comportamento de todos que participam do processo de entrega do serviço; evidência física, representações tangíveis do serviço, tais como brochuras, cartão de visita, relatório, equipamentos; e processo, abrange os procedimentos

atuais, mecanismos e os fluxos das atividades por meio dos quais os serviços são entregues (Zeithaml *et al.*, 2006 p.26).

Devido às características únicas dos serviços, o empregado de contato tem uma grande influência na formação das expectativas, gestão e controle da experiência dos clientes e na elaboração da avaliação global do serviço entregue (Bateson e Hoffman, 1998; Berry, 1980; Shostack, 1977; Lovelock, 1981). Além de criar e entregar o serviço, o empregado de contato é realmente a parte do serviço vista pelo cliente (Bowen e Schneider, 1985 p. 129). A entrega do serviço ocorre durante a interação entre o empregado de contato e o cliente (Hartline e Ferrell, 1996).

O provedor do serviço ou a pessoa de contato podem ser muito importantes no processo de entrega do serviço (Zeithaml *et al.*, 2006 p.26). A qualidade do serviço e a satisfação do cliente são altamente dependentes do que acontece em tempo real, incluindo as ações dos empregados e interações entre empregados e consumidores. A natureza em "tempo-real" dos serviços, também, resulta em vantagens, no que se refere à oportunidade para oferecer ao consumidor um serviço customizado (Zeithaml *et al.*, 2006 p. 23). A prestação de serviço ao cliente tornou-se um fator crítico de sucesso para muitas organizações (Schneider e Bowen, 1985). Serviços são ações ou desempenhos, produzidos e consumidos simultaneamente (Bendapudi e Leone, 2003).

De acordo com Hoffman e Bateson (2003 p. 3), a "era de serviços globais" se caracteriza, por exemplo, por mais envolvimento do cliente em decisões estratégicas de negócios; e por funcionários com mais autonomia para desenvolver soluções personalizadas para solicitações especiais de clientes e resolver de imediato as queixas dos clientes, com o mínimo de inconveniência.

Para os autores, os empregados de contato são parte da experiência do serviço, exibem variações de comportamento que não podem ser controladas pelo processo de serviço. Além disso, suas atitudes e emoções são visíveis para o cliente, e podem afetar a experiência de serviço para melhor ou para pior.

Essencialmente, o serviço ao cliente é o que o cliente percebe e o que é lembrado (Beaujean *et al.*, 2006). Para o cliente o serviço é uma experiência holística que é subjetivamente construído com base em interações pessoais com os funcionários da linha de frente, que representam a empresa. Esta experiência é muitas vezes o resultado de uma única troca com um único indivíduo, mas é um retrato falado de todas as trocas que tiveram lugar ao longo do tempo (Ekmekci, 2009). Os clientes e os empregados interagem durante o processo de produção, e a percepção da qualidade do serviço depende destas interações (Swartz e Iacobucci, 2000). Em muitas companhias, em virtude da interação direta com o cliente, a implementação do conceito do marketing é essencial para os empregados do contato (Liao e Chuang, 2004).

Além disso, por causa da heterogeneidade das necessidades dos clientes, tornou-se cada vez mais importante para o sucesso da organização, focar nas necessidades específicas de cada cliente (Van Dolen *et al.*, 2002). Conseqüentemente, para executar o conceito de marketing, os empregados da linha de frente devem ser capazes de perceber a exata hierarquia das necessidades individuais de cada cliente, para isso, precisam desenvolver um grau elevado de conhecimento da necessidade do cliente (Homburg *et al.*, 2009).

Os empregados de contato são funcionários de atendimento ao consumidor que pessoalmente interagem com os clientes para provê-los do serviço

(Suprenant e Soloman, 1987) e estão bem situados para julgar eficientemente a qualidade do serviço que entregam (Sergeant e Frenkel, 2000). Boshoff e Mels (1995) argumentam que eles estão bastante atentos aos desafios que enfrentam na interação com os clientes e que sua percepção da entrega do serviço deve receber mais atenção.

Frequentemente, os empregados de contato são o serviço, e em todos os casos eles representam os olhos do consumidor para a organização, e afetam a percepção da qualidade do serviço em alto nível, por intermédio da sua influência nas cinco dimensões da qualidade do serviço: confiança, prontidão, empatia, segurança e tangibilidade. É essencial associar o que o consumidor quer e necessita com a habilidade de entrega do empregado de serviço (Zeithaml *et al.*, 2006 p. 381).

Inúmeros autores têm destacado que o contato pessoal é a chave para o sucesso das organizações de serviço (Crosby e Stephens, 1987; Parassuraman *et al.*, 1985). Resultados prósperos para organizações de serviços, tais como satisfação dos clientes, lealdade e um boca-boca positivo podem ser significativamente influenciados pela interação pessoal dos empregados de contatos em serviços com os clientes (Hennig-Thurau *et al.*, 2002).

O empregado de contato é o principal veículo de comunicação com os clientes, e pela sua ampla extensão, o atual mecanismo pelo qual a organização expressa as orientações do seu negócio em direção ao cliente (Beaverland, 2001). O modelo de qualidade no relacionamento (Crosby *et al.*, 1990) prevê uma ligação do relacionamento no serviço com o resultado da organização. Esta teoria está baseada na premissa que a avaliação interpessoal do consumidor relacionada

com o empregado de contato tem um impacto significativo na continuidade da utilização do serviço (Beaverland, 2001).

“Para inspirar os empregados a medirem os seus esforços e resultados em relação às necessidades e expectativas dos clientes, é preciso comunicá-los de tais necessidades e expectativas e mostrar que se acredita sinceramente que eles podem e devem satisfazê-los. A maioria das companhias não consegue fazê-lo supondo que seu pessoal já sabe do que os clientes necessitam. Entretanto, empregados de contato podem não compreender pontos aparentemente óbvios. Se as empresas deixam de discutir as necessidades dos clientes, os empregados costumam pensar que não cabe a eles perguntar” (Whiteley, 1992 p.38), e essa falta de informação pode ampliar a distância entre eles e dificultar o atendimento de demandas específicas dos clientes.

Organizações com habilidade para prover melhor serviço ao cliente podem ter como resultado uma significativa vantagem competitiva. Pesquisas sugerem que as ações dos empregados de contato têm uma considerável influência no sucesso das operações de serviço (Ellinger *et al.*, 2007). A customização do serviço durante a entrega pode, também, ser uma fonte de diferenciação e vantagem competitiva e aumentar a satisfação do cliente (Rafiq e Ahmed, 1998). Do empregado de serviço é desejado que expresse uma emoção positiva quando interage com o cliente e que haja de maneira a construir confiança, demonstrar prontidão e dar uma sensação de atenção pessoal (Hoschschild, 1983). Em troca, uma performance de alta qualidade melhora a satisfação e lealdade do cliente (Singh, 2000).

2.3 Gestão dos Empregados de Contato

Os empregados de contato de organizações de serviços exercem um papel preponderante na qualidade do serviço prestado, fato que reforça a necessidade de um gerenciamento sistêmico, devendo ser observado, além dos aspectos técnicos, os aspectos comportamentais. "A gestão dos Recursos Humanos das organizações tem dado mais ênfase aos aspectos ligados às atitudes, emoções e características comportamentais dos empregados" (Bilhim, 2006 p. 69).

Bowen e Schneider (1985) argumentam que em virtude das características únicas do serviço, as funções tradicionais de gerenciamento dos empregados de contato deveriam ser alteradas. Algumas das recomendações incluem: (1) envolver os empregados no planejamento e organização das atividades do serviço; (2) reconhecer que o ambiente de trabalho dos empregados de serviços tem grande influência na maneira como os clientes experimentam o serviço; e (3) entender que a prática dos recursos humanos da organização pode influenciar intimamente a experiência dos serviços dos clientes. A partir dessas recomendações, surge a premissa que se os gerentes tratam bem seus empregados, os empregados irão tratar bem os clientes (Bowen e Schneider, 1985; Gronroos, 1983).

Hartline e Ferrell (1996) investigaram a maneira que os gerentes administram as atividades relacionadas com o monitoramento das respostas dos empregados de contato. Dos resultados, ressalta-se que os gerentes podem influenciar a melhoria da qualidade do serviço com as respostas dos empregados de contatos, sendo a atitude e o comportamento do empregado nas respostas determinantes primários para percepção da qualidade do serviço pelos clientes.

Para gerenciar efetivamente os empregados de contato, os gestores devem ter meios para controlar suas atitudes e seu comportamento, e assegurar que eles sejam consistentes com a alta qualidade da entrega dos serviços (Schwepker Jr. e Hartline, 2005). Como exemplo, nas decisões sobre o empregado de contato deve-se definir qual o comportamento adequado a ser adotado na relação com o cliente, o tipo de trabalho a efetuar, e a forma como ele deve ser feito.

O comportamento do empregado exerce uma influência na atitude do cliente. É indispensável que o empregado de contato domine as suas próprias reações afetivas e que seja capaz de conter as do cliente; e sem desumanizar as relações é necessário profissionalizá-las (Eiglier e Langeard, 1991 p.48). Um dos desafios em gerenciar os empregados de contato é, também, monitorar e controlar o comportamento ético, que deve ser legal e moralmente aceitável pela comunidade em geral (Jones, 1991). Atitudes e comportamentos do empregado de contato podem influenciar a percepção do cliente sobre o serviço. As organizações de serviços devem buscar maneiras para efetivamente gerenciar os empregados e assegurar que hajam de forma condizente e entreguem um serviço de qualidade ao cliente (Hartline e Ferrell, 1996).

Um outro desafio para os gerentes de serviço é recrutar e reter empregados autoeficazes, que fiquem satisfeitos na posição de contato com o cliente, e gerenciá-los de maneira que os mantenham ou melhorem seu nível de autoeficácia e satisfação no trabalho (Hartline e Ferrell, 1996), devendo sua performance ser medida por intermédio dos olhos do cliente (Cina, 1990).

O conhecimento das competências necessárias do empregado de contato é fundamental para o gestor no momento do recrutamento e seleção (Bitner *et al.*, 1990). Macintosh (2007) sugere que as organizações devem ser sábias no

momento da seleção, e selecionar empregados de contato pré-dispostos a serem orientados ao cliente. No entanto, não se pode presumir que os prestadores de serviços desenvolvem automaticamente um comportamento orientado ao cliente. Primeiro, eles precisam de uma atitude mental correta para tratar os clientes com empatia, preocupação, respeito, cortesia e afabilidade. Em segundo lugar, criar um comportamento orientado ao cliente, exige um esforço concentrado da gestão. Isso inclui adoção de um sistema de crenças para a empresa como um todo, o qual coloca o cliente em primeiro lugar, e para isso, os gestores devem demonstrar cuidado e empatia, realizar treinamento em serviço, e monitorar o ambiente de serviço (Dubinsky, 1994).

Os gestores estabelecem, ainda, de forma específica o que os empregados devem fazer para atingirem as suas metas. Empregados, em troca, podem compreender que se os supervisores recomendam tais procedimentos, esses abrangem todas as atividades a serem desempenhadas, ficando a seu cargo apenas a obrigação de executar (Ramaswami, 1996). "Empregados de contato frequentemente sabem muito sobre os clientes, e se o gerente não interage com eles e não entende o que eles sabem, pode aumentar a distância entre a empresa e os clientes" (Zeithaml *et al.*, 2006 p. 389).

2.4 Orientação para o Cliente

Esta seção tem como propósito fornecer uma visão panorâmica sobre a orientação para o cliente. Inicia com uma rápida contextualização sobre a orientação para o cliente, origem e enquadramento do tema nas organizações. Aborda definições e diferenças que envolvem a orientação para o cliente e a orientação à venda e por fim, relata situações vivenciadas pelo empregado de contato orientado para o cliente.

2.4.1 Contextualização sobre Orientação para o Cliente

Narver e Slater (1990) averiguaram a orientação para mercado como uma cultura organizacional que cria mais eficiência e eficácia ao comportamento, necessárias para agregar um valor superior para o comprador e, assim, um desempenho superior e contínuo nos negócios. Trata-se de um construto, que consiste em três componentes comportamentais e dois critérios de decisão, a saber: (1) *orientação para o cliente*, examina o compromisso e a criação de valor para cliente, busca entender as necessidades e satisfazer os objetivos do cliente, e mede a sua satisfação; (2) *orientação para o concorrente*, avalia informações sobre a sua cota de mercado, ações dos concorrentes, estratégias dos principais concorrentes e oportunidades para vantagem competitiva; e (3) *coordenação interfuncional*, verifica a utilização dos recursos da empresa para fornecer valor para o cliente. A tomada de decisão baseia-se em dois critérios: foco no longo prazo e ênfase no lucro.

A orientação para o cliente da organização tem sido identificada como a pedra fundamental da teoria e prática de gerenciamento em marketing (Jaworski e Kohli, 1993). Em grande parte, essa observação é o resultado da suposição explícita que as empresas orientadas para o cliente superam os concorrentes, antecipam as necessidades dos clientes e respondem com o desenvolvimento de bens e serviços de valor superior e de maior satisfação, atribuídos de forma consistente (Brady e Cronin Jr., 2001).

Para Deshpandé *et al.* (1993), a orientação para o cliente de uma organização é o conjunto de crenças que coloca o interesse do cliente em primeiro lugar, sem excluir os de todas as outras partes da organização, tais como proprietários, gerentes e funcionários, a fim de desenvolver uma empresa rentável a longo

prazo. A orientação adotada por cada organização vai depender dos objetivos que desejam alcançar, e nem sempre são totalmente direcionados aos interesses do cliente, às vezes, são focados em aumentar o volume de vendas, ou seja em resultados de curto prazo.

2.4.2 Orientação para o Cliente do Empregado de Contato

Brown *et al.* (2002) definiram a orientação para cliente como uma junção de aspectos de satisfação e relacionamento para gerar resultados satisfatórios e condizentes com as necessidades do cliente. É um construto em nível individual que se acredita ser o foco das organizações de serviço orientadas para o mercado, e envolve fatores motivacionais. Saxe e Weitz (1982) defendem que a orientação para o cliente do empregado de contato está relacionada com o conceito de marketing e que pode ser vista como a aplicação deste conceito na relação entre cliente – empregado. Cran (1994) define a orientação para o cliente do empregado como um conjunto de predisposições básicas individuais, uma inclinação para prestar o serviço e para ser cortês e útil em lidar com os clientes e associados. Entretanto, a orientação à venda requer do empregado habilidade para influenciar, manipular e continuamente empurrar o cliente para o fechamento da venda (Brooksbank, 1995; Spiro e Perreault, 1979), independentemente de quão bem a solução a ser oferecida pelo vendedor se ajusta as suas necessidades (Wachner *et al.*, 2009).

De outra forma, a orientação para o cliente se refere ao grau no qual o empregado de contato adota práticas de marketing, para tentar ajudar seus clientes a tomarem as decisões que satisfaçam as suas necessidades (Saxe e Weitz, 1982; Brown *et al.*, 2002), baseada na criação de valor dirigido ao cliente (Jolson, 1997), para promover um relacionamento de longo prazo (Anderson,

1996). No entanto, o empregado de contato orientado à venda tende a focar em atividades com resultados imediatos (John e Weitz, 1989), maximizar os ganhos de vendas no curto prazo e estimular a demanda por produtos (Wachner *et al.*, 2009). Clarifica-se que Saxe e Weitz (1982) apresentaram o conceito de orientação para o cliente, e na escala que desenvolveram surgiram duas dimensões que são a orientação para o cliente e a orientação à venda.

Muitas vezes, o comportamento orientado para o cliente resulta em sacrificar as vendas imediatas em função de um relacionamento de longo prazo (Saxe e Weitz, 1982). De acordo com Wachner *et al.* (2009), se o empregado tem uma abordagem orientada ao cliente, ele o ajuda a tomar decisões de compra satisfatória e pode adotar atitudes que sacrificam as vendas imediatas e as comissões, em favor do melhor interesse do cliente. E, provavelmente, a satisfação do cliente irá resultar em maiores vendas ao longo do tempo. Entretanto, se o empregado de contato é orientado à venda, as necessidades primárias dos clientes são postas de lado em troca da satisfação dos seus próprios interesses, demonstram uma menor preocupação com as necessidades do cliente, e isto pode ter um impacto negativo no desempenho da organização no longo prazo (Wachner *et al.*, 2009).

A orientação para o cliente é um comportamento adotado pelo empregado de contato, que é explicitado no momento que ele interage com o cliente, cujo intuito mais importante é satisfazer as demandas atuais e identificar seus desejos futuros. Os empregados de contato com esta orientação não focalizam no aumento do volume de vendas, mas sim na prospecção das necessidades reais dos clientes. Assim, a questão deixa de ser "o que posso vender a este indivíduo?" e passar a ser "como é que posso da melhor forma resolver o problema desta pessoa?" (Hoffman e Ingram, 1992; Michaels e Day, 1985; Saxe e

Weitz, 1982). Brown *et al.* (2002) sugerem também que a orientação para o cliente é a predisposição do empregado para satisfazer as necessidades dos clientes.

A orientação para o cliente do empregado de contato e a importância dessa característica para a efetiva performance a longo prazo tem sido o foco de uma quantidade substancial de pesquisa da literatura (Keillor, 2001). A orientação para o cliente é uma estratégia de alto risco, que requer um investimento considerável para o empregado de contato, no que se refere a entender o que o cliente exige e convencer a organização a adaptar os produtos e serviços a serem ofertados àquilo que o cliente procura. Além disso, a recompensa dessa estratégia somente se materializa no longo prazo, e até então, não estão asseguradas (Joshi e Randall, 2001).

Quando os empregados de contato compartilham dos valores de orientação para o cliente definidos pela organização, provavelmente essa estratégia será implementada mais efetivamente (Aggarwal e Gupta, 2005). A orientação para o cliente somente pode ser realmente desenvolvida, quando a organização delinear estrutura, sistemas e processos necessários para operacionalizar os valores orientados ao cliente (Deshpandé *et al.*, 2003).

Ser uma empresa orientada para o cliente implica em ter uma ampla capacidade de resposta e inteligência de mercado (Kohli e Jaworski, 1990). Portanto, se organizações de serviços estão interessadas em promover um grande relacionamento entre cliente e organização, não podem ignorar o fato de que um relacionamento interpessoal potencialmente forte pode ser estabelecido com o empregado de contato do serviço (Macintosh, 2007).

Estudo realizado por Macintosh (2007 p.155) sugere que o comportamento do empregado de contato orientado para o cliente é uma importante característica da performance, que as organizações deveriam medir e recompensar. Quando os funcionários descrevem sua organização como aquela que recompensa, que apoia e que espera a excelência na qualidade dos serviços e/ou tem uma forte orientação para o cliente, a maioria dos seus clientes relatam que recebem um serviço superior, estão satisfeitos e são leais com a empresa (Schneider *et al.*, 1996; Schneider *et al.*, 1998).

Bettencourt e Brown (2003) citam três dimensões da orientação para o cliente limitada pelo comportamento a ser desempenhado pelo empregado de contato na ligação entre a organização de serviço e os clientes atuais e potenciais. Na *representação externa*, o empregado é um defensor da imagem e dos produtos e serviços (Bowen e Schneider, 1985, Booms e Bitner, 1981); na *influência interna*, toma iniciativa individual em comunicar para a empresa e para os seus colegas de trabalho como melhorar a entrega do serviço da organização (Schneider e Bowen, 1984; Zeithaml *et al.*, 1988); e na *entrega do serviço*, serve os clientes com consciência, responsabilidade, atenção e de maneira cortês (Parasuraman *et al.*, 1988).

Investigações anteriores citadas por Boles *et al.* (2001) sugerem que o grau de orientação para o cliente é derivado da influência das atitudes exercidas pelos gestores por toda a organização. Na empresa orientada para o cliente, todos os empregados devem considerar o impacto que as suas decisões têm no bem-estar geral dos clientes. Se os gerentes intermediários acreditam que os gerentes superiores adotam esse tipo de orientação, em troca, é mais provável que eles enfatizem a importância de todos os empregados serem orientados para o cliente. A empresa que desenvolve e mantém o compromisso e a sua

preocupação no melhor interesse dos clientes, deve buscar refletir isto na maneira como os empregados tratam os clientes (Boles *et al.*, 2001).

2.5 Consequências da Orientação para o Cliente do Empregado de Contato

A adoção da orientação para o cliente pelo empregado de contato pode refletir em vários aspectos. Nesta seção serão abordados cinco temas, já examinados em investigações anteriores, que demonstraram sofrer influência por esta orientação e impactaram direta e indiretamente na organização. O primeiro aborda conceitos e situações que se referem a satisfação do cliente; na sequência, relata-se razões que podem contribuir com o nível de satisfação do empregado no trabalho. O terceiro tema fala sobre conceitos e condições que proporcionam a qualidade do serviço; em seguida, apresenta-se relações, expectativas que resultam na sua performance no trabalho, e por fim, o último tema descreve sobre o nível de comprometimento.

2.5.1 Satisfação do Cliente

A satisfação do cliente é geralmente descrita como o pleno atendimento de suas expectativas (Oliver, 1980). Satisfação é o sentimento ou a atitude do cliente dirigida ao produto ou serviço depois de usado. A satisfação do cliente é o maior resultado das atividades de marketing, além de servir como elo entre os vários estágios do comportamento de compra do consumidor (Jamal e Nasser, 2002). A satisfação é a resposta do consumidor pelo desempenho. É um julgamento que um produto ou a característica de um serviço ou o produto ou serviço em si fornecem um nível prazeroso de realização relacionada com o consumo (Zeithmal e Bitner, 2006).

Empregados altamente orientados para o cliente engajam-se em comportamentos destinados a aumentar a satisfação do cliente no longo prazo e em evitar comportamentos que possam resultar em clientes insatisfeitos. Assim, deixam de praticar ações que sacrifiquem o interesse do cliente, apenas em prol de aumentar a probabilidade de realizar vendas imediatas (Saxe e Weitz, 1982). Para Schneider *et al.* (2006) parece ser verdade que os empregados são diagnosticadores de quão bem a organização interna está a funcionar de encontro aos objetivos estratégicos, e aqueles que trabalham em organizações que realmente implementam uma estratégia com foco no cliente estendem-se a atender os clientes bem, e isso gera aumento nos níveis de satisfação e fidelização dos clientes.

A satisfação do cliente decorre da interação com o funcionário da empresa, referida como encontro humano satisfatório, que desempenha um importante papel na satisfação global do consumidor com os serviços da empresa (Simmers *et al.*, 2008). Halstead *et al.* (1994) sugerem que os processos de satisfação do cliente diferem a depender do tipo de consumo. Nos serviços, por exemplo, os resultados são baseados em processos, provavelmente as emoções podem influenciar um aumento na determinação da satisfação do cliente. Em um ambiente de varejo, onde os produtos procurados são físicos, as emoções também podem desempenhar um papel importante. No entanto, provavelmente elas desempenham um papel menor na satisfação, do que quando o foco está em um provedor de serviços (Halstead *et al.*, 1994).

Segundo Mittal e Kamakura (2001), a chave para sobrevivência das organizações é satisfação do cliente. Oliver (1997) identificou alguns elementos que diferenciam a qualidade do serviço e satisfação, ele sugere que a qualidade é um julgamento ou avaliação que diz respeito ao padrão de desempenho, que

envolve várias dimensões de serviços específicos prestados. Acredita-se que a qualidade é determinada por estímulos externos (por exemplo, preço, reputação). Satisfação, no entanto, é percebida como uma resposta global do consumidor, na qual ele reflete o seu nível de prazer, baseada inclusive em previsões de entrega de serviço que dependem de experiências do passado.

Bowen e Schneider (1988) afirmam que a qualidade e a interação entre empregados e clientes são críticas em determinar a satisfação dos clientes. Organizações de sucesso ao redor do mundo compreendem que o caminho para satisfazer o cliente passa por satisfazer os empregados (Varey, 1995). Ambientes, nos quais os empregados estão satisfeitos e comprometidos, induz à satisfação dos clientes (Sergeant e Frenkel, 2000). Zeithaml *et al.* (2006) afirmam que os empregados de contato desempenham um papel fundamental para o sucesso de uma organização de serviços, uma vez que eles são o serviço, os *marketers* e ainda a organização aos olhos do cliente. O comportamento do empregado orientado para o cliente tem uma forte ligação com a satisfação do cliente (Stock e Hoyer, 2005).

2.5.2 Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho refere-se ao grau de apreciação que os indivíduos extraem de seus esforços em nome da organização (Fogarty, 1994). Os empregadores podem criar os ambientes organizacionais (objetivos, políticas e atividades) que afetam a eficiência e a eficácia dos trabalhadores via a satisfação no seu trabalho. Da mesma forma, a satisfação no trabalho é definida como a avaliação de uma pessoa sobre o trabalho e o ambiente em que ela o executa (Ruyter *et al.*, 2001), e está diretamente relacionada ao comprometimento com a organização (Boles *et al.*, 2003).

Observa-se, com frequência, que as empresas de serviço, especialmente os *call centers*, tem uma atenção insuficiente para a compreensão da natureza da satisfação no trabalho dos empregados de contato que representam a organização para o cliente e podem influenciar diretamente na sua satisfação (Malhotra e Murkherjee, 2004). Como resultado, a rotatividade desses empregados é alta, o que afeta o atendimento e a satisfação do cliente (Zeithaml e Bitner, 2006). Empregados que estão satisfeitos com seu trabalho são provavelmente também mais adequados aos seus empregos (Malhotra e Murkherjee, 2004).

Empregado satisfeito significa cliente satisfeito (Pugh *et al.*, 2002). Se você tratar bem seu empregado ele vai oferecer um serviço superior (Schneider *et al.*, 2003). Para Schwepker Jr. (2001) as regras internas (códigos, políticas) criam um clima ético e também estão positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho. Organizações, nas quais os empregados têm elevado nível de stress, os mesmos estão propensos a ter um menor nível de satisfação no trabalho (Ussahawanitchaki, 2008). Esses resultados devem servir de alerta para o gestor ficar atento e implementar mecanismos que os neutralize.

A satisfação no trabalho pode ser influenciada por programas de compensação ou supervisão eficaz, no entanto, não são os principais pontos a considerar. Pesquisas revelam que a garantia de um trabalho interessante e desafiador são atributos mais importantes (Saari e Judge, 2004). Quando os empregados relatam maior satisfação no trabalho, facilidade e desenvolvimento na carreira, os clientes percebem uma alta qualidade dos serviços (Schneider e Bowen, 1985).

De acordo com Donovan *et al.* (2004), contextos em que a principal tarefa é a de atender às necessidades dos clientes, empregados orientados para o cliente se ajustam melhor do que aqueles com baixa orientação, porque estão predispostos a apreciar este tipo de trabalho e conseqüentemente, ficam mais satisfeitos com seus empregos. Donovan e seus colegas salientam que os gerentes devem entender os fatores que irão manter empregados satisfeitos, com alto desempenho e empenhados no trabalho e argumentam que como uma característica do empregado, a orientação para o cliente tende a levá-lo à satisfação no trabalho, e não vice-versa. O resultado obtido em três estudos, realizado em duas diferentes indústrias de serviço, revelaram que a orientação para o cliente influencia positivamente a satisfação no trabalho. Assim, os autores destacam a direção da causalidade, e assim reforçam que os gestores devem dedicar esforços na contratação de empregado com orientação para o cliente (Donovan *et al.*, 2004).

2.5.3 Qualidade do Serviço

A qualidade do serviço tem sido descrita como uma forma de atitude (Parasuraman *et al.*, 1988; Bitner *et al.*, 1990). Parasuraman *et al.* (1985, 1988) definiram como qualidade do serviço a extensão na qual um serviço atende ou excede as expectativas dos clientes. Partindo do pressuposto que a qualidade do serviço é multidimensional, os autores apresentaram a escala SERVQUAL para medir esse construto, em cinco dimensões: confiabilidade, responsabilidade, garantia, empatia e tangibilidade. Essa escala afere a qualidade do serviço por meio da diferença entre uma qualidade normativa (como os serviços deveriam ser) e a qualidade percebida (como os serviços são). A percepção da qualidade do serviço é considerada como o julgamento global do consumidor, ou atitude, sobre a excelência ou superioridade do serviço

(Parasuraman *et al.*, 1988). No contexto de bancos, a qualidade percebida tem impacto direto tanto sobre o valor percebido quanto sobre a satisfação de clientes (Ball *et al.*, 2004).

A orientação para o cliente do empregado demonstrou ter um *link* com a qualidade do serviço. Como as avaliações da qualidade do serviço são dinâmicas e influenciadas pela evolução das expectativas dos clientes (Boulding *et al.*, 1993), a orientação para o cliente deve estar associada a essas expectativas (Dean, 2002). O comportamento do empregado representa um papel importante na definição da percepção da qualidade do serviço do cliente. Especialmente, quando se tem como base padrões de desempenho explícitos sobre as expectativas dos clientes que encorajam o empregado a se engajar em procedimentos que são particularmente funcionais para atingir os resultados desejáveis (Bowen e Waldman, 1999).

A qualidade do serviço é considerada geralmente uma construção cognitiva, enquanto a satisfação tem sido considerada um conceito mais complexo, que inclui componentes cognitivos e afetivos (Oliver, 1997). A qualidade do serviço é, com frequência, altamente dependente dos serviços pessoais ou da qualidade da interação que se estabelece entre provedor e cliente (Zins, 2001). Segundo Vinagre e Neves (2008), as medidas de qualidade do serviço têm mostrado que, com exceção dos elementos físicos, todas as medidas restantes referem-se ao desempenho do elemento humano.

Estudo realizado Sureshchandar *et al.* (2002) averiguou o relacionamento entre qualidade do serviço e satisfação do cliente. O resultado mostrou que, embora haja uma forte correlação entre eles, de fato os dois construtos são diferentes, e torna imperativo que os prestadores de serviço vejam os dois separadamente.

Demonstrou, ainda, que enquanto a satisfação do cliente reflete seus sentimentos sobre múltiplos encontros e experiências com o serviço da organização, a qualidade do serviço pode ser moderada pela percepção do valor ou da experiência de outros que não são tão bons (Sureshchandar *et al.*, 2002).

Empregado de contato pode rotineiramente se engajar em comportamento pouco ético para cobrir seus erros e melhorar os negócios da organização ou, simplesmente manter o cliente feliz (Schwepker Jr. e Hartline, 2005). Este tipo de comportamento pode conduzir a consequências negativas para a organização, porque a atitude e o comportamento do empregado influenciam a percepção dos clientes na entrega e na qualidade do serviço (Hartline e Ferrell, 1996).

2.5.4 Performance no Trabalho

A performance no trabalho refere-se ao nível de produtividade de um trabalhador individual, em relação a seus pares, relacionado ao comportamento no trabalho e aos resultados (Kohli e Jaworksi, 1994). Pessoas com personalidade proativa tendem a se engajarem nas mudanças, serem orientadas para um comportamento construtivo e criar situações que facilitem o desempenho no trabalho (Crant, 1995). Brown *et al.* (2002) investigaram os efeitos da personalidade na avaliação do desempenho do empregado, na qual incluíram a orientação para o cliente como uma característica importante. Os resultados indicaram que a orientação para o cliente melhora significativamente a autoavaliação e a avaliação do supervisor sobre a performance no trabalho.

Segundo Wachner *et al.* (2009) a orientação para o cliente melhora o desempenho de vendas, se as necessidades do cliente e seus melhores

interesses forem atendidos pelo vendedor. Investigação feita por Knight *et al.* (2007) demonstrou que a orientação para o cliente tem um efeito positivo na performance do trabalho. Salientam os autores que, dada a importância do empregado orientado para o cliente, cabe aos gestores garantir que eles tenham recursos (por exemplo, tempo, materiais, equipamentos) para cumprir as suas responsabilidades, além de poderes para tomar as decisões em tempo útil, condição que pode ser fundamental para o cliente. Estudo realizado por Donovan *et al.* (2004) também revelou que a orientação para o cliente influencia positivamente a performance no trabalho.

Yavas e Babakus (2010) citam que a orientação para o cliente do empregado é influenciada por traços de personalidade tais como ser atencioso e calmo, e ter estabilidade emocional em situações estressantes. Essas características são particularmente adequadas para trabalhos de linha de frente. Investigação realizada pelos autores demonstrou um impacto da orientação para o cliente no desempenho do trabalho. Yavas e Babakus sugerem que este resultado decorre da orientação para o cliente do empregado abranger um comportamento para satisfazer o cliente e encontrar soluções para os seus problemas.

2.5.5 Comprometimento Organizacional

Compromisso organizacional é a extensão de como o indivíduo se identifica e está envolvido com a empresa e/ou deseja deixá-la (Greenberg e Baron, 2007) refere-se às atitudes das pessoas em relação a sua organização (Malhotra e Murkherjee, 2004). Malhotra e Murkherjee (2004) ressaltam a importância do compromisso organizacional e da satisfação do empregado no trabalho e na qualidade do serviço prestado ao cliente. Os autores salientam ainda que o

compromisso afetivo refere-se a ligação emocional do empregado em relação a organização, e se reflete no desejo de aceitar e apoiar às metas organizacionais.

O compromisso com uma organização envolve três atitudes: (1) um sentimento de identificação com as metas, (2) um sentimento de envolvimento com as tarefas organizacionais e (3) um sentimento de lealdade à organização (Becker *et al.*, 1996). Lee e Mitchell (1991) caracterizam compromisso como uma crença comum e aceitação dos valores e objetivos da organização e da vontade de ir acima e além da chamada do dever de melhorar os objetivos e valores da organização, bem como o desejo de manter a adesão com a organização.

O empregado comprometido efetivamente tem maior probabilidade de exercer esforço em nome da organização do que os que não são, pois têm um “desejo sincero” de manter o emprego (Meyer e Allen, 1991; Meyer *et al.*, 1993; Hackett *et al.*, 1994). Aqueles que valorizam as metas organizacionais e se identificam com a organização são provavelmente os que tem um melhor desempenho, comparado com os funcionários que se limitam a cumprir uma obrigação (normativa) ou uma necessidade especial para continuar (continuação) (Malhotra e Murkherjee, 2004).

Empregados desejam permanecer na empresa e estão dispostos a exercer esforços em interesse da organização, em virtude das experiências positivas de trabalho e dos benefícios que se derivam da sua relação com ela (Malhotra e Murkherjee, 2004). Assim, para Malhotra e Murkherjee a influência positiva do comprometimento afetivo e da satisfação no trabalho sobre a qualidade do serviço torna-se importante para a organização descobrir o que ela pode fazer para manter e reforçar o empenho e satisfação desses funcionários como parte de sua estratégia de marketing interno.

Donavan *et al.* (2004) argumentam que empregados dispostos a descobrir as necessidades dos clientes se encaixam melhor em uma organização de serviço do que os trabalhadores que estão menos dispostos. Os autores sugerem que o empregado de serviços que tem altos níveis de orientação para o cliente estará especialmente satisfeito e comprometido com o trabalho, quando este exige maior dedicação aos clientes. Pesquisas realizadas por Donavan e seus colegas em três diferentes indústrias de serviço revelaram que a orientação para o cliente influencia positivamente o comprometimento do empregado com a organização.

2.6 Antecedentes da Orientação para o Cliente do Empregado de Contato

Dada a importância da orientação para o cliente dos empregados de contato, torna-se relevante rever os seus antecedentes. Assim, nesta seção serão apresentados pontos importantes que antecedem a orientação para o cliente, organizados em seis blocos. Inicialmente, mostra-se características da personalidade do empregado que podem influenciar na maneira como ele se comporta no seu dia-a-dia. No segundo bloco, relata-se sobre o papel do estresse no comportamento do empregado e detalha as influências da ambiguidade e dos conflitos de papéis na organização. O terceiro bloco descreve sobre as orientações que guiam os objetivos do empregado no trabalho, a saber: orientação para a aprendizagem, orientação para a performance, nomeadamente, orientação para abordar uma performance positiva e orientação para evitar uma performance negativa. No quarto, ressalta o quanto a autoeficácia pode influenciar a qualidade do serviço prestado e a forma de tratar os clientes. O quinto bloco faz referência a conceitos e situações relacionadas a autonomia do empregado no trabalho. E por fim, o sexto bloco,

faz uma panorâmica sobre os mecanismos de controles e na sequência, detalha sobre os controles formais, de processo ou baseado no comportamento e de resultado; e sobre os controles informais, profissional, cultural e autocontrole e encerra com uma breve conclusão.

2.6.1 Características da Personalidade do Empregado

Pesquisas de marketing tem utilizado traços de personalidade para estudar uma variedade de comportamentos a partir de duas perspectivas: a psicologia da personalidade e psicologia social. Segundo Allport (1974), na década de 30, tinham-se identificado mais de 50 definições de personalidade, definindo-a como a organização dinâmica no indivíduo, dos sistemas psicofísicos que determinam o seu comportamento e o seu pensamento característico. As características individuais da pessoa podem determinar o seu comportamento e percepções (Moghaddam *et al.*, 2009). Similarmente, traços de personalidade podem revelar seus comportamentos de aprendizagem e influenciar a sua percepção de eficácia no trabalho (Moghaddam *et al.*, 2009; Brown *et al.*, 2002), ajuda ainda a entender o valor simbólico de bens e serviços por parte dos consumidores.

Estudo realizado por Ekinici *et al.* (2009) teve como premissa que a aplicação do conceito de marketing e o atingimento de níveis elevados de satisfação do consumidor pode ser realizado através do empregado de contato na maioria das empresas de serviço. Ekinici e seus colegas argumentaram ainda que a qualidade da interação e cinco traços de personalidade do empregado são importantes na determinação do nível de satisfação do consumidor. O resultado do estudo constatou que três características da personalidade (extroversão, consciência e cordialidade) têm um forte efeito na qualidade da interação e a

sua inclusão do modelo avaliado refletiu uma melhora na explicação da satisfação do cliente.

Brown *et al.* (2002) investigaram as relações entre características psicológicas básicas do empregado e a orientação para o cliente, as quais consideram a chave determinante da performance do empregado de contato. Os resultados revelaram que a instabilidade emocional do empregado reduz a orientação para o cliente. A estabilidade é uma característica da personalidade que captura a uniformidade ou a constância que compõe a emoção geral das pessoas. Enquanto, a instabilidade emocional pode resultar em uma flutuação do desejo de servir ao cliente e conhecer as suas necessidades (Brown *et al.*, 2002). Os autores salientam ainda que a inconsistência emocional pode está associada com a fraca habilidade e/ou motivação para servir bem o cliente.

A introversão é uma característica que representa o grau no qual as pessoas estão a parte das situações ou são tímidas (Brown *et al.*, 2002), ao contrário, a extroversão refere-se o quanto uma pessoa é falante, tem traços de caráter de como ser sociável, é assertivo, ativo e gosta de encontros sociais (Goldberg, 1993). Uma pessoa extrovertida e sociável é considerada saída com os outros (Huang *et al.*, 2005). Extroversão é a tendência geral para ser assertivo, ativo e geralmente gregário, estes indivíduos gostam de excitação e estimulação e tendem a ser alegres e dispostos (Watson e Hubbard, 1996).

Segundo Hurley (1998), os prestadores de serviços cuja personalidade reflète níveis mais altos de extroversão, afabilidade e ajustamento são mais propensos a apresentar comportamentos desejados em ambientes de serviço, de forma consistente. Isto resulta que tais pessoas são mais susceptíveis de serem vistos

pelos outros (clientes, colegas e supervisores), como sendo melhores na prestação de serviços.

Estudo realizado por Caligiuri (2000) sobre as características de personalidade de empregados expatriados, constatou que comparado com os introvertidos, os extrovertidos foram melhor avaliados em termos de desempenho no trabalho. De um modo geral, afirmam que os expatriados extrovertidos podem se ajustar melhor no trabalho, nas interações com os outros, e nas atividades da vida em geral. As razões são que eles estão mais dispostos a falar ativamente com os seus subordinados, colegas ou chefe (Huang *et al.*, 2005).

Entre as características examinadas, a cordialidade é a tendência de uma pessoa ser altruísta e cooperativo (Goldberg, 1993), é considerada uma característica interpessoal e está associada a aspectos da percepção social (Barrett e Pietromonaco, 1997). Indivíduos cordiais tendem a aderir às normas de outras pessoas, buscam aceitação e amizade com os outros, tentam aprender com os demais e acomodam seus sentimentos e ações, sempre que possível. E quando enfrentam algum conflito, aqueles com alta afabilidade procuram uma forma de resolvê-lo (Huang *et al.*, 2005). No geral, tendem a serem altruístas, confiantes e complacentes, o que sugere que estes indivíduos tem uma ampla rede de apoio social, que os ajuda quando são envolvidos por fatores estressores (Watson e Hubbard, 1996).

Huang *et al.* (2005) suspeitam que cordialidade pode estar mais relacionada a aspectos interpessoais da vida. Brown *et al.* (2002) identificaram que a cordialidade está positivamente relacionada com a orientação para o cliente. Para Brown e seus colegas esses resultados indicam que a cordialidade é um componente importante na orientação para o cliente, mas os supervisores do

setor de serviços consideram se utilizada demasiadamente reduz a produtividade, a medida que o empregado gasta mais tempo do que o previsto para atender o cliente.

Consciência, outra característica investigada, refere-se ao grau o quanto uma pessoa é obstinada e determinada (Goldberg, 1993). Segundo Brown *et al.* (2002), representa a tendência direcionada a precisão e organização. Pode ainda refletir a orientação para a tarefa ou a parte do empregado de serviço necessária para conseguir fazer o trabalho corretamente. Indivíduos que tem a consciência como uma forte característica são hipoteticamente cuidadosos e planejadores, e agem ativamente quando ocorre uma situação de estresse. Brown e seus colegas averiguaram a influência que esta característica exerce na performance do empregado e na orientação para o cliente. Os resultados demonstraram um efeito positivo na performance, e não foi significativo em relação a orientação para o cliente.

Bishop *et al.* (2001) constataram que a consciência é positivamente relacionada aos índices focados em problemas, planejamento e apoio social instrumental e negativamente relacionada aos índices de enfrentamento focalizado na emoção, evita a negação. Investigação realizada por Moutafi *et al.* (2003) obteve como resultado que a consciência é negativamente relacionada com a inteligência.

Uma outra característica que se ressalta aqui é abertura à experiência. É dimensionada por meio da avaliação de quanto uma pessoa é esteticamente sensível e consciente de sentimentos e tem uma imaginação ativa (Goldberg, 1993). Indivíduos como essa característica são definidos como curiosos, originais, inteligentes, com a mente aberta (Barrick e Mount, 1991; Mount e Barrick, 1995), tem ainda uma tendência geral para desenvolver e ponderar ideias inovadoras e

não convencionais de valores, e a empenhar-se no pensamento divergente (Watson e Hubbard, 1996). No estudo de Brown *et al.* (2002) nenhuma relação foi prevista entre abertura à experiência e orientação para o cliente, tendo os resultados denotado a não existência de uma relação significativa entre os dois construtos.

2.6.2 Papel do Estresse no Comportamento do Empregado

O estresse é definido como um estado mental oriundo de um potencial resultado psicológico, psicossocial e comportamental negativo (Sager e Wilson, 1995). De outra forma, o estresse é apresentado como uma falta de poder e flexibilidade do empregado na tentativa de cumprir os serviços esperados pelo cliente, enquanto segue as orientações da organização (Knight *et al.*, 2007). Indivíduos com alto estresse tendem a ter um baixo nível de satisfação no trabalho, de desempenho e de resultados (Babin e Boles, 1998; Ussahawanitchaki, 2008). Ao se estudar o papel do estresse e meios potenciais de reduzir seus efeitos, pode-se aprofundar os conhecimentos de como gerenciar melhor os empregados (Peterson e Balasubramanian, 2002).

O conflito de papéis e a ambiguidade são as facetas do estresse mais estudadas (Rizzo *et al.*, 1970; Ruyter *et al.*, 2001; Harris *et al.*, 2006; Dale e Fox, 2008). Behrman e Perreault (1984) indicam que o conflito de papéis e a ambiguidade estão negativamente relacionados com a satisfação no trabalho. E reduzem o compromisso e satisfação no trabalho (Bettencourt e Brown, 2003). Para Koustelios *et al.* (2004), é evidente que o conflito de papéis e a ambiguidade são duas das características mais comuns do ambiente de trabalho que afetam a satisfação dos empregados. Com o propósito de explorar um pouco mais este tema, a seguir, detalha-se definições e efeitos decorrentes da ambiguidade e do

conflito de papéis no comportamento do empregado de organizações de serviços.

2.6.2.1 Ambiguidade

A ambiguidade é o resultado da incerteza do empregado sobre os padrões pelos quais o desempenho no trabalho é considerado mais apropriado para uma dada situação (Singh, 1993; Arnold *et al.*, 2009), reflete a insegurança sobre a adequação de suas ações (Babin e Boles, 1996), pois se lhe é solicitado o desempenho de várias tarefas sem diretiva, o mesmo pode enfrentar um estresse no momento de priorizar a atividade (Arnold *et al.*, 2009).

Segundo Rizzo *et al.* (1970), a ambiguidade ocorre quando o empregado não dispõe das informações necessárias para efetivamente realizar o seu papel. Nonis *et al.* (1996) ressaltam que a interação de múltiplos papéis contribuem para percepção de incerteza do empregado sobre a expectativa de papéis a serem desempenhados e o resultado a ser gerado. Flaherty *et al.* (1999) relatam que a ambiguidade reduz a performance de vendas do empregado orientado para o cliente, e que outras pesquisas registraram efeitos negativos (ansiedade, frustração) decorrentes desta situação corroborando para esse resultado.

A ambiguidade e conflito de papéis são inversamente relacionados com a percepção individual da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional. Estes resultados são importantes porque existe um potencial para os gestores aumentarem a proteção dos empregados em relação ao estresse (Lankau *et al.*, 2006). Ambiguidade ocorre em virtude de recursos inadequados, falhas de comunicação com os executivos e uma supervisão relaxada. Além disso, a ambiguidade é definida como uma falta de

compreensão e esclarecimento sobre as responsabilidades no trabalho, e do que é esperado em termos de desempenho do empregado (Knight *et al.*, 2007).

Estudo realizado por Arnold *et al.* (2009) investigou a influência de um clima competitivo na relação entre papel da ambiguidade, do conflito de papéis e dos conflitos familiares e a eficácia e satisfação no trabalho. Os resultados indicaram que o efeito de ambiguidade na eficácia do trabalho é moderada pela percepção do clima competitivo, de modo que o efeito nocivo da ambiguidade é menor quando o clima competitivo é alto, e assim desvia a atenção para o potencial benefício de redução do estresse por intermédio do aumento da percepção do clima de concorrência (Arnold *et al.*, 2009).

Bettencourt e Brown (2003) verificaram a influência direta e indireta da ambiguidade em três dimensões da orientação para o cliente, o que resultou em um efeito negativo indireto mediado pela satisfação no trabalho e pelo comprometimento organizacional. Estudo realizado por Knight *et al.* (2007) testou a influência da ambiguidade na orientação para o cliente, na orientação à venda e no desempenho do trabalho. O resultado revelou um impacto negativo para todos os construtos. Para os autores, não é surpreendente que empregados inseguros sobre as exigências e as expectativas da função que desempenham, possam ser incapazes de cumprir as normas e as orientações organizacionais.

2.6.2.2 Conflito de Papéis

Conflito, definido como uma percepção de incompatibilidade entre os valores, necessidades, interesses e ações (Wall e Callister, 1995), é uma parte inerente de nossa vida diária, tanto no trabalho quanto em outros ambientes (Zaranzin,

2008). Conflito de papéis é definido em termos das dimensões da congruência ou incongruência, da incompatibilidade ou compatibilidade requerida do papel, onde essas dimensões são julgadas em relação a um conjunto de normas ou condições que incidem sobre a performance (Rizzo *et al.*, 1970).

Para Arnold *et al.* (2009), o conflito de papéis resulta para o empregado em um sentimento de que as demandas e expectativas dos requisitos de determinados trabalhos sejam incompatíveis entre si, como exemplo, pode-se citar uma solicitação de um cliente ser contrária a orientação organizacional. Segundo Rizzo *et al.* (1970), o conflito de papéis pode se manifestar de diversas formas: (a) entre as normas internas da organização e os valores que definem o comportamento do indivíduo; (b) entre o tempo, recursos ou capacidades que o indivíduo foca e define o seu comportamento; (c) entre os papéis múltiplos para a mesma pessoa, que exigem comportamentos incompatíveis e (d) devido ao conflito entre as expectativas e demandas organizacionais incompatíveis com as políticas, com os pedidos dos outros e com o padrão de avaliação.

O conflito de papéis ocorre quando os empregados percebem incompatibilidade entre as expectativas e demandas de vários grupos (Harris *et al.*, 2006). O conflito de papéis é frequente no ambiente de negócios e tem efeitos negativos sobre o desempenho (Tubre e Collins, 2000) e pode diminuir a motivação (Bettencourt e Brown, 2003). Flaherty *et al.* (1999) citam que o conflito de papéis reduz a performance de vendas do empregado orientado para o cliente. Flaherty e seus colegas relatam ainda que muitas pesquisas têm documentado efeitos negativos como sentimentos de tensão, frustração, pressão, ansiedade, oriundos dessa variável sobre o desempenho do vendedor.

Lankau *et al.* (2006) citam que os supervisores oferecem aos seus empregados políticas de suporte organizacional, esperando com isso baixar sua percepção sobre o estresse, particularmente sobre o conflito de papéis, porque o empregado sentirá menos a pressão para satisfazer os pedidos incompatíveis entre si. De acordo com Tuten (2004), o conflito de papéis como estressor organizacional reduz a capacidade de desempenho do empregado, e desvia o esforço dirigido para cumprir as tarefas do trabalho. Em outras palavras, os indivíduos possuem uma quantidade limitada de energia e esforço, que devem ser divididas entre as tarefas. A presença de fatores de estresse representa mais uma tarefa e exige atenção na forma de enfrentamento. Isso também reduz os recursos disponíveis para os deveres do trabalho, diminui o desempenho e a satisfação e aumenta a rotatividade entre os empregados (Tuten, 2004).

O conflito de papéis tende a indicar o estado de espírito, a experiência e a percepção do histórico decorrente de situações simultâneas de expectativas conflitantes, e a expectativa de que a conformidade com uma faria a conformidade com a outra mais difícil ou mesmo impossível (Mohr e Puck, 2007). Segundo Knight *et al.* (2007), o estresse tem sido um conceito significativo em explicar, dirigir e determinar a satisfação, a performance e os resultados individuais do trabalho. Knight e seus colegas examinaram as relações causais entre o papel do estresse, orientação para o cliente, orientação à venda e performance no trabalho de vendedores de varejo. O estudo demonstrou que o conflito de papéis afeta negativamente a orientação para o cliente, e que os varejistas devem prever estes momentos entre os vendedores e os clientes. Além disso, os gerentes podem reduzir o conflito de papéis, identificando as prioridades da empresa e assegurando que os empregados disponham de recursos para cumprir as responsabilidades atribuídas.

2.6.3 Objetivos que Orientam o Trabalho do Empregado de Contato

Was (2006, p. 531) define objetivos como "o fim para o qual o esforço é dirigido ... que um indivíduo tenta realizar". No entanto, quando os indivíduos têm objetivos diferentes, eles vão interpretar e responder aos eventos de maneiras diferentes com base no seu quadro mental. Estas diferenças se referem aos objetivos que orientam o trabalho do empregado (Brett e VandeWalle, 1999).

Dweck e Leggett (1988) afirmam que perseguir objetivos cria uma ligação individual em relação à interpretação e reação dos eventos ou resultados. A teoria social cognitiva sugere que objetivos pessoais aumentam a motivação e dão um direcionamento para o resultado desejado (Bandura, 1986). A influência dos objetivos que orientam o comportamento no trabalho e na integração do pessoal de venda com os clientes pode ser explicada pela teoria do controle (Klein, 1989).

Para Harris *et al.* (2005), a teoria do controle propõe que os objetivos representam um ponto de referência que são comparados com o resultado do desempenho atual. Quando ocorrem divergências entre os pontos de referências e os resultados, ocorrem discrepâncias na motivação para decisão e os processos de autorregulação são implementados, o que resulta na mudança de comportamento.

Os objetivos que orientam o trabalho motivam o comportamento (Sujan *et al.*, 1994), sendo que diferentes objetivos resultam em diferentes comportamentos. O objetivo que orienta o comportamento do empregado de contato cria um ambiente mental o qual o indivíduo usa para interpretar e responder situações de realização e de fracasso (Elliott e Dweck, 1988). Dweck (1986) ressalta que

esses objetivos tiveram seu construto original na literatura educacional, a qual sugere que qualquer indivíduo possui uma orientação para performance ou para a aprendizagem. Segundo Silver *et al.* (2006), de acordo com realização da teoria da motivação, e na senda de Atkinson (1964) e McClelland (1951) existem três orientações: para a aprendizagem, para abordar uma performance positiva e para evitar uma performance negativa. Estudos realizados por Silver *et al.* (2006), Elliot e Church (1997), Elliot e Harackiewicz (1996), reintroduziram essa abordagem e reconheceram as três orientações.

A seguir, com o propósito de mostrar uma visão geral sobre o tema, serão expostos inicialmente os dois grandes tipos de orientações, para a aprendizagem e para a performance, e em seguida dois tipos de orientações oriundos da orientação para performance, sendo eles: orientação para abordar uma performance positiva e orientação para evitar uma performance negativa.

2.6.3.1 Orientação para a Aprendizagem

De acordo com Hurley (2002), a tentativa de uma organização construir aprendizagem deveria começar com o entendimento de como os adultos aprendem e se desenvolvem, em lugar de elaborar ideias sobre estratégia competitiva, pesquisa de mercado e disseminação de informações. Para Kohli *et al.* (1998), o aprendizado individual tem assumido grande importância, e é agora reconhecido como uma importante fonte de vantagem competitiva, tanto no curto como no longo prazo. Kohli e seus colegas ressaltam que alguns estudos argumentam, inclusive, que o acúmulo de conhecimento e aprendizagem individual pelos membros da organização é uma fonte de sustentabilidade da vantagem competitiva.

Quando a tarefa é abordada com o objetivo orientado para a aprendizagem, os indivíduos se esforçam para entender novas coisas ou para aumentar seu nível de competência em uma determinada atividade (Dweck e Leggett, 1988; Heyman e Dweck, 1992). Empregados com esse tipo de orientação tendem a ver a habilidade como atributo maleável que pode ser desenvolvida via esforço e experiência (Dweck, 1986). E quando eles enfrentam o fracasso, comportam-se como se estivessem recebendo um *feedback* que contribui para sua aprendizagem (Elliott e Dweck, 1988).

Ao considerar que, indivíduos com orientação para a aprendizagem tem como foco o desenvolvimento de competências para dominar situações novas e adquirir novas habilidades (VandeWalle, 2003), isso decorre de um interesse intrínseco em um trabalho - preferência por um trabalho desafiador, uma visão de si mesmo como um ser curioso, e uma busca de oportunidades que permitam tentativas independentes para o domínio material (Meece *et al.*, 1988).

A orientação por objetivos voltada para a aprendizagem possibilita o domínio das respostas ao cliente (Diener e Dweck, 1978). O padrão de resposta com "domínio-orientação" envolve buscar tarefas desafiadoras e esforço para se manter sobre condições efetivamente difíceis (Elliott e Dweck, 1988). Os empregados de contato que têm seus objetivos orientados para a aprendizagem desfrutam do processo de descobrir efetivamente como servir os clientes. Eles são atraídos pela situação desafiadora de atender e não se preocupam excessivamente com o erro. Para eles, o que vale é o sentimento de crescimento pessoal e o domínio que deriva do seu trabalho (Sujan *et al.*, 1994).

Dweck e Leggett (1988) sugerem que os objetivos que orientam o empregado determinam parcialmente o ambiente de controle. Eles argumentam que a orientação para a aprendizagem gera mais confiança e melhor percepção sobre o controle dos resultados, porque origina-se da convicção de que a habilidade e a capacidade influenciam a melhoria do resultado por meio do esforço. A orientação para a aprendizagem facilita a motivação intrínseca do empregado (Elliot e Church, 1997). Na orientação para a aprendizagem o esforço é visto como um meio de ativar a habilidade atual para realizar a tarefa e desenvolver a habilidade necessária para tarefas futuras (Bell e Kozlowski, 2002), tem como foco o domínio de prescrever a realização da tarefa (Silver *et al.*, 2006).

A orientação para a aprendizagem vem da convicção de que os atributos são dinâmicos e mutáveis e que as pessoas exercem um esforço para melhorar as competências (Dweck, 1999). Indivíduos com orientação para a aprendizagem tendem a manter um incremento na teoria refletindo a convicção de que autoatributos como inteligência e capacidade são dinâmicos, entidades maleáveis que podem ser desenvolvidas. Eles acreditam que o esforço é uma estratégia adequada para o desenvolvimento dos autoatributos. Especialmente em situações desafiadoras de dificuldade ou falha na execução da tarefa, eles tendem a persistir e aumentar o esforço para atingir a capacidade e desenvolvimento pessoal (Janssen e Prins, 2007).

Estudos sobre vendas tinham como hipóteses efeitos diretos e indiretos da orientação para a aprendizagem no desempenho e comportamento do pessoal de vendas, embora o resultado não tenha sido completamente consistente. Empregados de contato de venda que tem uma orientação para a aprendizagem são intrinsecamente motivados para completar tarefas difíceis, e geralmente, desinteressados sobre sua performance em relação aos outros ou

refutam normativos padrão para um desempenho de sucesso (Silver *et al.*, 2006). A influência da orientação para a aprendizagem na orientação para o cliente foi testada no setor imobiliário e demonstrou ter impacto positivo (Harris *et al.*, 2005).

Sujan *et al.* (1994) em estudo seminal na área de vendas teve como hipótese que a orientação para a aprendizagem resulta na adaptação do comportamento, definido como trabalho inteligente. Este tipo de orientação tem uma abordagem positiva, que se caracteriza pela preferência por desafios e aquisição de novas habilidades. A maioria dos empregados de contato, especialmente os vendedores, tendem em adotar padrões de comportamento, renovar esforços, melhorar a estratégia entre eles e persistir perante o fracasso (Silver *et al.*, 2006). Indivíduos com orientação para a aprendizagem tem como foco o desenvolvimento de competências para dominar situações novas e adquirir novas habilidades (VandeWalle, 2003).

2.6.3.2 Orientação para Performance

A orientação para performance foca em estabelecer uma soberania sobre os outros (Janssen e Yperen, 2004), e se origina na crença de que os atributos são fixos e concretos (Dweck, 1999). Essa orientação está associada com a convicção de que esforço e habilidade são inversamente relacionados. Isto é, aprendiz com alta orientação para a performance tende a acreditar que se um trabalho ou tarefa é árdua, então não deve ter uma alta habilidade (Dweck e Leggett, 1988).

Indivíduos com orientação para a performance veem as habilidades como um atributo pessoal incontrollável (Bell e Kozlowski, 2002), influenciando como o

empregado aborda, interpreta e estabelece seu relacionamento com seus supervisores (Janssen e Yperen, 2004). Eles têm um engajamento superficial nos processos, o qual compreende ensaios, memorização da informação (Bell e Kozlowski, 2002), tendem a associar a busca de informações de autoaperfeiçoamento com custos de autoapresentação, devido a esta associação, são motivados a evitar a procura de informação para o autoaperfeiçoamento (VandeWalle, 2003).

Quando os objetivos para a performance são adotados, os indivíduos procuram ganhar um julgamento favorável de sua competência em relação ao desempenho da tarefa (Dweck e Leggett, 1988; Heyman e Dweck, 1992), focam em evidenciar a importância do resultado para seus colegas e superiores e o desejo de ser avaliado positivamente (Harris *et al.*, 2005). O pessoal de venda com orientação para performance é mais interessado em demonstrar suas habilidades, especialmente em relação aos outros e menos interessado em alguns valores intrínsecos associados com a tarefa (Silver *et al.*, 2006).

Estudo realizado por Harris *et al.* (2005) averiguou um impacto positivo da orientação para performance na orientação à venda e o impacto negativo na orientação para o cliente. O resultado do estudo confirmou a relação positiva com a orientação à venda, no entanto, não encontrou suporte empírico para confirmar a relação com a orientação para o cliente. Harris e seus colegas alertam que neste tipo de influência, os gestores devem ficar cientes que os empregados podem se engajarem em atividades que não estão focadas na satisfação do cliente.

O empregado de contato que é orientado para a performance é relutante para tentar novas abordagens, por receio de consequências negativas, e assim,

fracassar na avaliação dos seus colegas e do seu gerente (Sujan *et al.*, 1994), tem como objetivo demonstrar e validar a adequação das suas competências, procurando sentenças favoráveis e evitando juízos negativos sobre suas realizações (VandeWalle, 2003).

Contudo, é de salientar que alguns autores têm considerado que a orientação para a performance pode ser repartida em orientação para abordar uma performance positiva e orientação para abordar uma performance negativa, que são a seguir discutidas.

2.6.3.3 Orientação para Abordar uma Performance Positiva

A orientação para abordar uma performance positiva e evitar uma performance negativa enquanto exibem reações cognitivas e afetivas similares resultam em comportamentos distintos (Silver *et al.*, 2006). Indivíduos com a orientação para abordar uma performance positiva dominante buscam demonstrar suas habilidades perante os outros para serem reconhecidos pelos seus superiores (Elliot e Church, 1997; Elliot e Harackiewicz, 1996), tem como ênfase demonstrar a competência, e ganhar um julgamento favorável (Silver *et al.*, 2006).

A orientação para abordar uma performance positiva foca na avaliação favorável do desempenho, em resultados positivos que facilitam o completo sucesso da tarefa. Esse processo provoca estímulo, concentração, absorção de tarefas e sensibilidade para informações relevantes ao sucesso (Silver *et al.*, 2006). No entanto, o foco desses empregados é cumprir suas metas de curto prazo (Zarankin, 2008). Para Hirst (2009), os indivíduos orientados para performance, são antes de tudo, motivados pelos resultados externos associados com o

desempenho. Hirst salienta que aqueles com a abordagem positiva são direcionados para a obtenção de resultados de alta performance.

O empregado com orientação para abordar uma performance positiva, por causa de sua crença de que a competência é uma entidade fixa, tende a interpretar o *feedback* como um autojulgamento (VandeWalle, 2003). Conseqüentemente, eles sofrem custos pessoais quando ouvem falar de deficiências em seus conhecimentos, competências e habilidades que requerem melhorias. Fogem de tarefas complexas e novas abordagens pois podem por em causa o bom desempenho.

2.6.3.4 Orientação para Evitar uma Performance Negativa

A orientação para evitar uma performance negativa cria vulnerabilidade impossibilitando um padrão de resposta para alguém mal adaptado, caracterizado pela grande propensão para evitar desafios, especialmente para enfrentar o fracasso; pouco interesse em tarefas difíceis; e uma tendência em buscar material e tarefas menos desafiadoras nas quais o sucesso é provável (Bell e Kozlowski, 2002). Os resultados negativos podem afastar totalmente o empregado da atividade (Diener e Dweck, 1978).

Pessoas com a orientação para evitar a performance negativa agem para eliminar a avaliação negativa (Elliot e Church, 1997; Elliot e Harackiewicz, 1996). O empregado de contato com essa orientação pode se sentir derrotado, e se engajar em padrões de comportamento negativos tais como ansiedade, distração nas tarefas, foco em informações relevantes ao fracasso (Elliot e Church, 1997; Elliot e Harackiewicz, 1996).

A orientação para evitar a performance negativa tem como foco impedir um julgamento adverso de habilidade. É fundamentada no medo do fracasso. Como prediz a teoria da motivação, o indivíduo com essa orientação deve ter o comportamento voltado para realizar as metas, evitar o aspecto de incompetente. Tarefas desafiadoras e com alto risco de fracasso, deste modo, são evitadas (Silver *et al.*, 2006; Elliot e Church, 1997). Esta orientação está associada a sentimentos negativos, comportamentos ineficazes e realização inferior ao longo do tempo (Zarankin, 2008).

Os empregados orientados para evitar uma performance negativa quando buscam informações para melhorar os seus atributos, podem revelar insegurança para os outros e chamar atenção para as deficiências de competência, e isso conflitar com o propósito de não aparecer como incompetente (Janssen e Prins, 2007). Quando as metas de desempenho são adequadamente analisadas na perspectiva de evitar os componentes negativos do processo, os indivíduos expressam uma tendência de redução do esforço e persistência na mesma tarefa (Bouffard *et al.*, 1995) e criam uma justificativa por não ter dado o seu melhor na busca de uma meta mais ousada (Pintrich, 1999), pois desejam evitar um julgamento desfavorável, arraigado pelo medo do fracasso (Silver *et al.*, 2006).

A orientação para evitar uma performance negativa reduz o envolvimento na participação da tarefa, por sua vez, resulta em diminuição da motivação intrínseca. Desta forma, manifestações para evitar motivação podem incluir distração, ansiedade, e um enfoque cognitivo em caso de fracasso relevante, ao contrário de sucessos ligado à informação (Silver *et al.*, 2006). Neste tipo de orientação, os indivíduos veem os desafios como uma ameaça, por causa do risco de fracasso, que podem expor a sua falta de habilidade para determinadas

atividades (VandeWalle *et al.*, 1999). Assim, estão mais preocupados em evitar as consequências de um baixo desempenho (Hirst, 2009).

2.6.4 Autoeficácia

A autoeficácia refere-se à convicção que o empregado tem na sua capacidade de desempenho relacionada ao seu trabalho (Bandura, 1977). Exerce uma forte força motivacional e é um indicativo da capacidade individual para executar o trabalho certo (Amabile, 1996; Amabile, 1983). Bandura (1986) cita que a autoeficácia do empregado de contato julga se ele é capaz de organizar e executar o trajeto requerido das ações para um desempenho próspero do trabalho. De salientar que a literatura defende que a autoeficácia é um mecanismo de regulação pessoal através do qual os efeitos dos objetivos orientadores no trabalho são pelo menos parcialmente mediados (ver, por exemplo, VandeWalle *et al.*, 1999).

Segundo Hartline e Ferrell (1996), a autoeficácia dos empregados de contato melhora a percepção da qualidade do serviço, pois muitos serviços são produzidos e consumidos “na fábrica”, e se eles estiverem confiantes e satisfeitos é provável que tenham uma performance melhor do que se estiverem apreensivos e insatisfeitos. Assim, empregados de contato com uma autoeficácia elevada podem ser capazes de melhor controlar as dificuldades inerentes ao seu trabalho, a qual conduzem a uma melhor performance e alta percepção da qualidade do serviço.

Bandura (1977) sugere que a crença na eficácia não existe isoladamente e que uma pessoa pode generalizar essa convicção relacionada aos outros, com a experiência e o pensamento reflexivo, e a realização de determinadas tarefas

(Bandura, 1986). A autoeficácia influencia a motivação e a capacidade para um comportamento específico (Bandura, 1977), é o julgamento sobre a capacidade para organizar e executar as ações requeridas para realizar o nível de performance designado (Wang e Netemeyer, 2002). Para Ryan e Ployhart (2003), empregados com alta autoeficácia estão mais propensos a adoção de comportamentos efetivamente centrados na intenção e expectativa do cliente.

Brown *et al.* (1998) sugerem que se a organização focar em treinamentos que tem sucesso na construção da autoeficácia, pode resultar em ganhos importantes na motivação e desempenho dos empregados. Por outro lado, empregados de contato autoeficazes podem ficar insatisfeitos com seus empregos, porque aspiram objetivos mais elevados. Isso pode causar redução no significado pessoal e na sua satisfação pelo trabalho (Hartline e Ferrell, 1996).

A autoeficácia muda ao longo do tempo com a aquisição de novas experiências e informações (Wood e Bandura, 1989). É o julgamento sobre a capacidade específica de realizar uma tarefa (Gist *et al.*, 1991). A autoeficácia influencia a escolha inicial de atividades e tarefas de um indivíduo e os esforços envolvidos para enfrentá-las (Lent *et al.*, 1987). Brown *et al.* (1998) relatam que a autoeficácia está fortemente relacionada tanto com o nível das metas quanto com a performance. Alguns estudos têm investigado essa relação sobre o contexto da força de vendas. O autores citam que o resultado desses estudos mostram que a alta autoeficácia (comparada com a baixa) dos empregados de venda estabelece altos objetivos e melhor desempenho.

2.6.5 Autonomia

Na teoria de autodeterminação, a autonomia é uma variável central para apoiar um mecanismo interno que aumenta a motivação e participação dos trabalhadores da linha de frente (Hackman e Oldham, 1976). Normalmente, os gerentes fazem uma escolha entre controle externo, através de supervisão hierárquica, agendamento de trabalhos e padronização e de controle interno, por meio da promoção de autorregulamentação e autodeterminação entre os funcionários da linha de frente (Langfred e Moye, 2004; Mills e Ungson, 2003).

De acordo com Marinova *et al.* (2008), os gerentes tentam ainda escolher o sistema de controle que será mais eficaz na consecução de metas, tendo em conta as especificidades das exigências do cargo. Os autores argumentam que, ao se alterar o nível de autonomia concedido em trabalhos de primeira linha, os gerentes podem variar de mecanismos de controle externo (baixa autonomia) para o controle interno (alta autonomia). Ouchi (1979) ressalta que em um sistema de controle burocrático, a norma de reciprocidade se reflete na noção de "um honesto dia de trabalho para um honesto dia de pagamento", e particularmente contém a ideia de que, em troca da remuneração, é dado ao empregado autonomia em determinadas áreas da organização, permitindo-lhes dirigir as suas atividades de trabalho e acompanhar seu desempenho.

Langfred e Moye (2004) consideraram importante explorar a relação entre autonomia e performance no contexto das características da tarefa e da organização. Benefícios de realizar uma tarefa com autonomia podem depender de uma variedade de mecanismos estruturais, relacionados tanto com a tarefa em si quanto com a organização em que está inserida. Uma tarefa pode ser caracterizada por uma estrutura especial, que é incompatível com um elevado

nível de autonomia, no entanto, uma outra tarefa pode ter uma estrutura que é especialmente adequada para uma tarefa com alto nível de autonomia. Em um momento, a autonomia pode prejudicar o desempenho da tarefa, enquanto em outro pode ter benefícios significativos, ou mesmo ser necessário para a conclusão da tarefa com êxito (Langfred e Moye, 2004).

Claessens *et al.* (2004) investigaram o efeito da autonomia no trabalho, do planejamento do comportamento e da carga de trabalho sobre a percepção do controle do grupo. O resultado obtido revelou que o planejamento do comportamento e autonomia no trabalho afetaram positivamente a percepção do controle do tempo, enquanto a carga de trabalho teve um efeito negativo. Claessens e colegas salientam ainda que a autonomia tem apenas um efeito indireto sobre os resultados, que as pessoas com experiência de alta autonomia se sentem menos tensas, mais produtivas e mais satisfeitas no seu trabalho.

No entanto, Langfred e Moye (2004) salienta que a autonomia pode gerar variabilidade desnecessária, diminuir a velocidade da prestação de serviços dos empregados e aumentar a carga cognitiva para seleção de tarefa e da estratégia. Segundo Marinova *et al.* (2008), o crescimento da autonomia do empregado de contato pode mitigar o efeito negativo da adoção simultânea da orientação da produtividade e da qualidade no rendimento da organização. Peccei e Resenthal (2000) investigaram a forma como os empregados de contato reagem no encontro com o cliente. Entre as variáveis analisadas o nível de autonomia no trabalho revelou-se significativo. Sugerindo uma maior rapidez e flexibilidade na solução dos problemas.

2.6.6 Mecanismos de Controle

O controle de marketing é definido como o conjunto de atividades desenhadas para aumentar a probabilidade de implementar corretamente planos específicos e alcançar os resultados desejados (Jaworski, 1988). As organizações têm tarefas que desejam realizar, metas que desejam cumprir e atividades de manutenção que necessitam executar, mas a realização dessas atividades nem são fáceis nem garantidas. Razões como a falta de tecnologia, problemas para agrupar diversos elementos, dificuldade para conseguir a cooperação das pessoas, bem como os obstáculos existentes entre os membros da organização para ajustar as divergências das metas, dificultam essas atividades. Para assegurar que os empregados trabalhem em direção aos objetivos, as organizações instituem mecanismos de controles dentro de padrões e combinações específicas (Peterson, 1984).

Controle é geralmente entendido como um processo de regulamentação pelo qual os elementos de um sistema são mais previsíveis, por meio do estabelecimento de normas na busca de algum objetivo desejado (Rus e Iglíc, 2005). Para Coletti *et al.* (2005) controle, em sentido amplo, compreende as diversas políticas e procedimentos que as empresas usam para mitigar os diferentes tipos de risco. Controles mitigam os riscos relacionais, alterando os incentivos para o comportamento oportunista, ou seja, a monitorização periódica aumenta a probabilidade de se detectar o comportamento oportunista, e assim, impor um sistema de sanções e penalidades (recompensa) para os colaboradores que (não) se engajarem em tal comportamento. Pesquisas anteriores registraram que o uso de mecanismos formais de controle reduz o risco relacional no trabalho (Coletti *et al.*, 2005).

O sistema de controle consiste principalmente de um processo de monitoramento e avaliação de performance, no qual são estipuladas pré-condições de confiança e validação com as quais tal comparação pode ser feita (Ouchi, 1977). Os controles usados nas organizações podem variar em função da ocupação, do nível hierárquico ou do tipo de empresa.

Controles organizacionais podem ser hierárquico, colegiado ou não hierárquico. *Controle hierárquico* emana dos membros superiores da organização através de regras, procedimentos e direcionamentos e da forma de avaliação, ocorre por meio de supervisão direta ou da avaliação dos resultados. *Controle colegiado* ocorre quando o subordinado tem direito a uma posição profissional e é constrangido pelas regras, treinamento e expectativa dos colegas. *Controle não hierárquico* deriva do poder das normas e valores internos e da força do grupo no ambiente, que ultrapassa os limites da organização para exercer influência nos subordinados (Ouchi, 1977; 1979).

De acordo com Eisenhardt (1985), existem dois tipos básicos de controles: baseados em medidas externas e baseados em valores internos. Para Das e Teng (2001) a primeira abordagem enfatiza o estabelecimento e utilização de regras formais, procedimentos e políticas para monitorar e recompensar a performance desejada, também chamados de controle formal. A segunda abordagem, por outro lado, baseia-se no estabelecimento de normas, valores, cultura e na internalização de objetivos para encorajar comportamentos e resultados desejáveis. Este tipo de controle é também chamado de controle normativo, social ou informal (Ouchi e Maguire, 1975).

Contudo, a teoria de controle de marketing mais difundida identifica dois grandes tipos de controles: formal e informal, discutidos a seguir. A tensão ou o

relaxamento de unir diversos sistemas de controles pode variar (Weick, 1976) e a proporção de ajuste e liberdade de controle pode se diferenciar dentro da organização, bem como entre tipos de organização. Vale ressaltar, que alguns modelos de controle podem ser mais efetivos que outros para a realização do objetivo da organização (Turcotte, 1974). Merchant (1988) ressalta que se os controles influenciam no gerenciamento e no resultado de marketing é necessária a compreensão clara dos diversos tipos de controles.

Schwepker Jr. e Hartline (2005) argumentam que a adoção de controles formais (código de ética, punição a violação da ética) e informais (discussões sobre ética, internalização do código de ética, clima ético) são vitais para controlar o comportamento ético e engendrar nos próprios empregados percepções e respostas sobre o trabalho. Este argumento é consistente com a opinião generalizada de que a combinação de controles formais e informais conduz a resultados mais positivos do que controles usados isoladamente (Jaworski *et al.*, 1993). Discute-se em seguida, os controles formais e informais.

2.6.6.1 Controles Formais

Os controles formais são registados, são iniciados pela gestão e procuram aumentar a probabilidade dos empregados ou grupos se comportarem de maneira a dar suporte aos objetivos de marketing estabelecidos (Jaworski, 1988), ajudam a influenciar o comportamento dos empregados, e assim, afetam positivamente os objetivos da organização (Jaworski *et al.*, 1993).

Controles formais tendem a ser mais previsíveis, regulares e envolvem a transferência de informações explícitas, são codificados em regras e procedimentos (Bijlsma-Frankema e Costa, 2005), sistemas operacionais-padrão,

diretrizes processuais visíveis e formas objetivas (Cardinal *et al.*, 2004), servem para influenciar os padrões de comportamento das pessoas por delimitar fronteiras claras (Das e Teng, 1998).

Os controles formais se tornam muito difíceis na ausência de objetivos pré-estabelecidos. Assim, se garantirmos que os próprios interesses estão refletidos nas metas é um ponto de partida para se associar o controle (Geringer e Hebert, 1989). Objetivos claros, não só ajudam a definir o rumo para a cooperação, mas também facilitam o estabelecimento de normas e regulamentos específicos. Metas são importantes para os mecanismos de controles formais, porque especificam o que se espera dos parceiros. Embora os parceiros possam, ainda, participar em atividades disfuncionais, ter metas claras torna muito mais fácil de identificar estas atividades (Das e Teng, 1998).

Jaworski (1988) classifica os controles formais de acordo com o momento no qual eles ocorrem, sendo: de entrada, de processo e de resultado. Para o autor, os *controles de entrada* são mensurados compreendendo as ações que a organização realiza antes do desempenho da atividade. Podem ser usados para assegurar a implementação da estratégia de orientação para o cliente. E, também, para cumprir alguma determinação legal. Entre eles, incluem-se os critérios de seleção, de recrutamento e programas de treinamento, dotação da força de trabalho, planejamento estratégico e outras formas de alocação de recursos. Os *controles de processo* ou baseados no comportamento equivalem aos mecanismos que influenciam na busca da performance padrão; são meios para conseguir as respostas desejadas. Os *controles de resultado* referem-se às iniciativas de monitorar ativamente os padrões de desempenho e avaliar os empregados de acordo com esses padrões. Ouchi e Maguire (1975) consideram apenas os controles de processo e de resultado.

Se as metas de desempenho são alvo de controle, de resultado ou de processo, implica que não se pode ter plena autonomia para decidir o que é melhor para a organização. Esta limitação, muitas vezes sugere falta de crença, boa vontade, confiança ou competência (Das e Teng, 1998). Mesmo perante tais dificuldades, controles são comuns e são institucionalizados por meio de estruturas de governança, especificações contratuais, arranjos gerenciais, e outros mecanismos mais informais (Das e Teng, 2001). Com os mecanismos de controles formais os gestores podem acompanhar, avaliar e recompensar os esforços individuais para a conclusão das tarefas (Das e Teng 1998).

Na visão de Ramaswami (1996) duas perspectivas têm sido colocadas para explicar porque os controles de processos e de resultados podem evocar nos empregados reações negativas. Na perspectiva das relações humanas tradicionais, os empregados reagem negativamente, pois presumem que a base para definição dos controles é obsoleta. O gerenciamento dos controles assume que os funcionários que realmente fazem o trabalho são incapazes de agir sobre a informação que geram e vão evitar o trabalho se não forem controlados. Na perspectiva contingencial, as reações negativas dos empregados dependem do contexto, tais como a natureza da performance das tarefas e a maneira como os supervisores implementam os controles. No entanto, Hammer (1990) ressalta que os empregados podem reagir positivamente aos controles formais, pois hoje eles estão bem treinados e são capazes de assumir responsabilidade, e esperam, também, contribuir para que os negócios evoluam.

Dentre os controles formais, o foco desta investigação são o controle de processo ou baseados no comportamento e o controle de resultado, detalhados a seguir, por serem os mais comuns na literatura (ver por ex. Jaworski e

MacInnis, 1989; Hartline *et al.*, 2000; Joshi e Randall, 2001; Flaherty *et al.*, 2007; Matsuo, 2009).

2.6.6.1.1. Controle de Processo ou Baseado no Comportamento

Ramaswami (1996) relata que o controle de processo é dirigido aos empregados para especificar métodos e procedimentos a serem adotados no desempenho das tarefas. No entanto, eles não asseguram a responsabilidade dos empregados realizarem quantitativamente os padrões de resultados. Para Ouchi (1979) o controle de processo ocorre quando os gerentes tentam influenciar como um determinado trabalho deve ser desempenhado. Por essa razão, a avaliação individual tem como significado central o comportamento ou a atividade, que são, entretanto um guia para determinar o resultado.

Controle de processo é, também, denominado como controle baseado no comportamento, uma vez que incide sobre o processo e transforma um comportamento adequado na saída desejável. A medição é do comportamento em si e não do resultado final. Outra condição necessária é que o entendimento do processo pelos gestores seja satisfatório, e que eles saibam exatamente o tipo de comportamento que estão a procurar (Das e Teng, 2001).

Gerentes que utilizam a avaliação baseada no comportamento, para ter um gerenciamento significativo, apoiam-se na agregação de informações sobre os empregados e no monitoramento das operações desempenhadas por eles. Os gestores tem as ideias tipicamente bem definidas do que eles querem que o empregado faça e trabalham para assegurar que o pessoal se comporte adequadamente (Anderson e Oliver, 1987).

Num controle de processo em que a performance é monitorada por intermédio do comportamento dos empregados (Ouchi, 1979), estes são avaliados e compensados com base em critérios tais como: esforço, compromisso, trabalho em equipe, orientação para o cliente, amizade, habilidade em solucionar os problemas dos clientes e outros comportamentos diretamente ligados com a melhoria da qualidade do serviço (Bowen e Schneider, 1985; Reardon e Enis, 1990). Este sistema avalia como o empregado se comporta, em lugar de apenas mensurar o resultado do trabalho por ele realizado (Anderson e Oliver, 1987), é particularmente apropriado para o empregado de contato (Zeithaml *et al.*, 1988; Aggarwal e Gupta, 2005), principalmente, quando seu desempenho no serviço está relacionado com o seu comportamento orientado ao cliente.

A literatura de vendas mostra que os gerentes frequentemente, também, avaliam sua força de vendas com subjetividade, medindo a performance com base no comportamento. Muitas dessas avaliações focam mais na forma como eles realizam o trabalho, do que na mensuração dos resultados. Essa avaliação tem duas desvantagens associadas: (1) subjetividade, por não ter medidas precisas, e como a maioria dos gestores não está treinada para esse tipo de avaliação, pode ser explicitada essa inabilidade; e (2) complexidade, que na verdade pode maquiagem o construto de performance (Bush *et al.*, 1990).

Embora os resultados, como as vendas e os lucros, possam ser influenciados por diversos fatores, as respostas comportamentais são de exclusiva responsabilidade do empregado de contato (Hartline e Ferrell, 1996). Segundo Whitener *et al.* (1998), os empregados de contato de vendas com treinamento intensivo podem prever melhor as expectativas dos gerentes sobre o seu comportamento e podem cumpri-las nas suas atividades no processo de

vendas. Assim, quando o controle de processo é usado, é previsível reforçar o nível de confiança no gestor (Atuahene-Gima e Li, 2006).

Entretanto, Whitener *et al.* (1998) ressaltam que ao usar o controle do processo, o gerente geral requer que os vendedores sigam procedimentos e atividades específicas para alcançar resultados. O treinamento realça o conhecimento, a competência e a confiança dos vendedores na execução das tarefas de venda de um novo produto. Por outro lado, o controle de processo garante que o empregado de contato de vendas receba recompensas, desde que sejam cumpridos os requisitos do processo, independentemente do *output* alcançado. Por conseguinte, reduz a pressão para produzir resultados, já que a organização assume a maior parte do risco de desempenho no lugar do empregado (Anderson e Oliver, 1987; Ramaswami, 1996). O controle de processo acontece quando o gerente enfatiza procedimentos e atividades comportamentais no monitoramento, avaliação e gratificação dos vendedores (Anderson e Oliver, 1987). O uso de controle de processo assegura que o processo seja apropriado, enquanto o controle de resultado somente garante uma avaliação exata e precisa da performance dos membros da organização (Das e Teng, 2001).

À medida que os empregados sentem que o seu comportamento é monitorado, avaliado e dirigido, este controle está fortemente relacionado com a orientação para a aprendizagem. Isso indica que os empregados que são mais controlados com base no comportamento têm mais suporte para o desenvolvimento e aprendizagem no seu ambiente de trabalho (Dewettinck e Buyens, 2006). Estudo realizado por Atuahene-Gima e Li (2006) resultou que as relações entre o controle do processo e intensidade de treinamento são significativamente positivas.

Os empregados de contato podem ser monitorados através de sistemas de controle comportamentais, em grande parte, por meio das observações ou outros relatórios sobre a forma como o empregado trabalha ou se comporta (Zeithaml *et al.*, 1988). Zeithaml e seus colegas relatam que a utilização de sistemas de controle de comportamento pode ser ilustrada por pesquisas contínuas com o cliente sobre o serviço. Por exemplo, para clientes que realizaram uma abertura de conta recentemente, perguntas sobre a forma como eles foram tratados pelo empregado de contato. O uso destes tipos de medidas comportamentais incentiva o empregado ter um desempenho consistente com às expectativas do cliente por um serviço de qualidade.

2.6.6.1.2. Controle de Resultado

O controle de resultado é utilizado para especificar metas e padrões, o seu uso, em particular, sinaliza para o empregado até que ponto, ele alcança o conjunto de padrões que influenciam sua recompensa (Ramaswami, 1996), se refere à capacidade de medir o desempenho de forma precisa e objetiva (Das e Teng, 2001).

O controle de resultado é exercido por meio da monitorização das metas e é mais eficaz em situações que as atividades apresentam as seguintes características: o conhecimento sobre o processo de transformação é limitado, e a mensuração dos resultados é precisa. O controle de resultado ajuda a dirigir a atenção dos gestores para as medidas chave de desempenho, para que eles possam reagir o mais rapidamente possível quando o risco de baixo desempenho subir a níveis perigosos. No entanto, o controle de processo não será efetivo para lidar com risco de desempenho, pois os gerentes não sabem

precisamente qual o tipo de comportamento (além da cooperação) pode ajudá-los a assegurar a melhor performance (Das e Teng, 2001).

De acordo com Ramaswami (1996), para maximizar sua recompensa, o empregado pode tentar influenciar o sistema de controles de quatro maneiras, a saber: (1) construir um sistema de controle para reduzir o registro do volume de entradas e assim estabelecer metas realizáveis; (2) usar estratégias de subotimizar as tarefas, focando assim em áreas que tenham sucesso em curto prazo; (3) obter resultados com um baixo desempenho e assegurar metas mais fáceis no futuro, bem como um quadro positivo da variabilidade na performance; e (4) justificar a baixa performance, embora as metas possam ser estabelecidas cuidadosamente, pois condições inexplicáveis podem dificultar a realização delas. Em retaliação, os empregados podem dizer que os mecanismos distorcem o que eles fazem e não são bons como devem ser (Ramaswami, 1996).

Controle de resultado depende da utilização dos incentivos, claramente alinhados com o resultado desejado ou o nível de esforço. Esses incentivos são normalmente na forma de uma recompensa previamente definida. Mecanismos nessa categoria incluem desempenhos preestabelecidos em contratos e relacionados com bônus e planos de participação nos lucros, comissões e programas de sugestão de compensação, com base na redução de custos, pagamento por peça, comissões e programas que sugerem uma compensação com base na quantidade (Turner e Makhija, 2006). Muitos gestores acreditam que a recompensa baseada no resultado é necessária para manter a motivação (Anderson e Oliver, 1987).

O empregado de contato especializado em venda, avaliado com base nos resultados, tende a focar em atividades com resultados imediatos em

detrimento dos de longo prazo (John e Weitz, 1989). O controle de resultado pode prover um alto nível de recompensa nas vendas (Joshi e Randall, 2001). Este tipo de controle tem como foco os efeitos posteriores as metas estabelecidas e é considerado menos intruso (Christ *et al.*, 2008) e tem como ênfase o resultado final, por meio do qual o gerente monitora, avalia e premia os vendedores (Anderson e Oliver, 1987).

Hirst (1983) relata que ao examinar dois estudos, no primeiro a avaliação baseada no resultado é percebida como completa quando a documentação sobre o desempenho está disponível sob todos os aspectos da performance. No segundo, percepção da avaliação é considerada completa somente quando o empregado sabe como mudar seu comportamento quando os resultados são deficientes (Imoisili, 1989). Empregados podem racionalizar que porque o controle de resultado transfere os riscos da realização das metas para eles e não mantem uma gestão responsável para fornecer um direcionamento quando as coisas não estão indo bem, eles têm o direito de se engajarem com suas próprias ações (Ramaswami, 1996).

As organizações, frequentemente, monitoram e controlam seus empregados de contato por meio do controle de resultados (Ouchi, 1979). Para Zeithaml *et al.* (1988), nas organizações de serviços, no entanto, este tipo de controle pode ser inadequado ou insuficiente em relação à prestação de um serviço de qualidade. Por exemplo, a maioria dos clientes bancários querem que os caixas de banco sejam precisos, rápidos e amigáveis. Zeithaml e seus colegas salientam que os bancos que medem o desempenho dos caixas estritamente com base nos resultados, tais como o balanço das transações do final do dia, e negligenciam os aspectos chaves do desempenho no trabalho, fatores como a percepção da qualidade do serviço pelo cliente.

2.6.6.2 Controles Informais

Controles informais são mais incertos, ambíguos e, por vezes, organizacionalmente incorporado (Deakin e Wilkinson 1998), utilizam, por exemplo, os valores e a cultura para incentivar o comportamento desejável (Das e Teng 1998). O controle informal pode assumir, entre outras, a forma de socialização, formação e interação espontânea entre os parceiros e amizades pessoais entre os gestores (Das e Teng, 1998; Doz, 1996).

Mecanismos de controle informal não são escritos, são compostos, por exemplo, por valores, normas e crenças que orientam as ações dos funcionários e comportamentos, não codificados em formas de controle (Cardinal *et al.*, 2004). A justificativa para as organizações utilizarem mais controles formais não é porque eles são melhores ou mais fortes do que os controles informais, mas porque a natureza explícita e mais previsível do controle formal é percebida como desejável em uma situação de baixa confiança (Inkpen e Curral, 2004).

Controles informais são mais incertos, ambíguos e imbricados organizacionalmente e utilizam valores e culturas para encorajarem comportamentos desejáveis (Das e Teng, 1998). Tem como propósito reduzir a incongruência de objetivos entre os membros da organização ou entre os parceiros de um relacionamento interorganizacional. A diferença chave entre os controles informais e formais reside no fato de que nos controles informais nem os comportamentos nem os resultados são especificados no início de sua instauração – *ex ante*, sendo que seu processo de definição de objetivos é descentralizado e evolui com maior naturalidade, o que explica por que os controles informais são particularmente apropriados para utilização em circunstâncias ambíguas (Das e Teng, 2001).

O controle informal visa reduzir as diferenças nas preferências objetivo dos membros da organização, através da criação, por exemplo, de uma cultura comum e valores (Kirsch, 1996). Por meio da socialização e do consenso sobre o processo de tomada de decisão, os membros se tornam mais comprometidos com a organização, e quando compartilham seus pontos de vista fortalecem o comportamento uns dos outros (Das e Teng, 2001).

Mecanismos informais facilitam os esforços dos gestores para promover as relações com os indivíduos, construir confiança, e incentivar a aprendizagem e a inovação (Das e Teng, 1998). Enquanto a maioria das empresas têm, tradicionalmente, utilizado mecanismos formais de coordenação e controle, muitas empresas estão, também, cada vez mais a recorrer de mecanismos informais de controle, por meio da participação em comitês e equipes, tomada de decisões, e mais amplamente, a utilizar o controle que emana da cultura organizacional, de normas e valores partilhados e da socialização desses valores aos seus funcionários (Jaeger, 1983; Martinez e Jarillo, 1991). Assim, enquanto os mecanismos formais são de natureza mais tangíveis, os mecanismos informais são mais sutís e intangíveis (Gomez e Sanchez, 2005).

Jaworski (1988) relata que os controles informais não são registados, são iniciativas muitas vezes dos próprios trabalhadores, e influenciam o comportamento individual ou do grupo, na forma como ele deve ou não apoiar os objetivos da organização. O autor distingue os controles informais pelo nível de agregação, sendo identificado como: controle social ou profissional, controle cultural e autocontrole.

2.6.6.2.1. Controle Profissional ou Social

Para Jaworski (1988), controle profissional ou social estão relacionados com o comportamento profissional e social dentro do grupo de trabalho, tais como a forma de se vestir, o nível de produtividade, o relacionamento com o supervisor. Esses controles têm um importante papel em determinar a extensão do esforço do grupo de trabalho em direção ao atingimento da meta e a manutenção dos valores. São operacionalizados quando colegas se empenham dentro da unidade de trabalho na interação coletiva, discussões e avaliações informais dos membros da equipe (Becker e Gorden, 1966).

Controle profissional ocorre quando a unidade de trabalho "estabelece certos padrões (normas), monitora a conformidade, e entra em ação quando ocorrem desvios sociais... A direção para o controle vem da interiorização de valores e compromisso mútuo em relação a um objetivo comum" (Jaworski, 1988, p.27). O controle profissional dirige as atividades de trabalho dos indivíduos, bem como o comportamento social no interior da unidade, e aumenta o comprometimento organizacional dos empregados, promovendo a coesão do grupo (Hartline *et al.*, 2000).

O *feedback* dos colegas é um sinal útil para apreciar as mudanças e melhorias, e este é provavelmente uma direção para os empregados acreditarem que os colegas de trabalho aceitam e apoiam a procura de novas formas para a realização das atividades (Zhou e George, 2001). O controle profissional traduz o grau de integração, *feedback* e avaliação entre os colegas de trabalho da organização (Ramaswami, 1996), se refere a um conjunto de controles informais que orientam o comportamento do empregado dentro do grupo no qual ele está inserido (Hartline *et al.*, 2000). Jaworski e MacInnis (1989, p.410) notam,

ainda, que este sistema de controle promove a "cooperação, respeito mútuo, e discussões relacionadas com o trabalho".

Madjar (2005) observa que a interação entre os membros da unidade é susceptível de promover os interesses mais amplos. Contudo, Janssen e Yperen (2004) salientam que a introdução de ideias novas num grupo de trabalho pode enfrentar a resistência dos colegas que dessa forma tentam impedir mudanças inovadoras. Ora esta potencial resistência e conflito pode levar os empregados a não apresentarem novas ideias de forma a manterem as boas relações com o grupo. Neste sentido, é relevante referenciar que Van Dyne *et al.* (2002) afirmam que o conflito interpessoal no trabalho pode mitigar a propensão dos empregados para serem criativos.

De acordo com Joshi e Randall (2001), o controle profissional pode funcionar como controle complementar. Trata-se de uma avaliação informal do comportamento do empregado e engloba o nível de colaboração entre os colegas de uma organização (Jaworski e MacInnis, 1989), ajuda as pessoas a incorporar novos *feedback* e reajustar suas respostas para melhorar o seu desempenho. Se considerarmos que o controle profissional refere-se a magnitude da aprovação em que as ações individuais do empregado são influenciadas pelo desejo de ser aceito pelos outros ou pelo grupo que ele pertence, esse tipo de controle pode despertar no empregado o interesse pelo aprimoramento e melhoria profissional (Fisher, 1993).

2.6.6.2.2. Controle Cultural

O controle cultural é definido pela ampliação dos valores e das normas padrões que guiam o comportamento do empregado dentro da organização (Ouchi,

1979), são mais abstratos que o profissional e o social (Jaworski, 1988). Esses controles podem demonstrar ser dominante nas organizações, nas quais estabelecer o desempenho do empregado envolve diversas tarefas não rotineiras e altamente customizadas, como o atendimento ao cliente pelos empregados de contato (Mills, 1985), e também ajuda a reduzir custos de monitorização uma vez que o entendimento é comum entre os empregados sobre o que eles estão a realizar (Cardinal *et al.*, 2004).

Ao contrário do controle formal, a cultura, elemento central do controle socio-organizacional é "um sistema de valores partilhados... E as normas que definem as atitudes e comportamentos adequados para os membros da organização" (O'Reilly e Chatman, 1996 p.160). A cultura organizacional proporciona uma sensação de controle, pois unifica a forma como as informações de processos organizacionais e membros reagem ao ambiente, o que facilita a obtenção de um maior nível de previsibilidade comportamental (Trice e Beyer, 1993).

Cameron e Freeman (1991) citam que porque as culturas são definidas pelos valores, suposições e interpretações dos membros da organização, um tipo de cultura pode ser derivado destes fatores da organização em dimensões comuns, em níveis organizacionais e psicológicos. Wilkins e Ouchi (1983) discutiram a ideia de clã ou de controle cultural por meio de uma organização que controla o comportamento do empregado, atingindo a congruência de valores entre seus membros e da própria organização. De fato, muitos autores têm notado que ter uma forte cultura organizacional com um conjunto compartilhado de valores e crenças tem um efeito de controle sobre o comportamento dos empregados (Chatman e Cha, 2003; Gong, 2003; Volkmar, 2003)

Quando os empregados de contato são expostos a sutis mecanismos de controle cultural, normalmente assumem que todos os gestores conhecem e estão agindo dentro do seu melhor interesse, o resultado é autodisciplina e a autogestão (Dandeker, 1994). A partilha de valores organizacionais é um componente básico da cultura de uma empresa. Esses valores se refletem no comportamento do empregado de contato orientado para cliente (Homburg e Pflesser, 2000) e são importantes na implementação de uma estratégia direcionada ao cliente, portanto inegavelmente grande (Aggarwal e Gupta, 2005).

Para oferecer um serviço superior a um cliente, especialmente uma empresa em nível mundial, é necessário que seja estabelecida dentro da organização uma cultura orientada para o cliente. Isso deve refletir em empregados orientados para o cliente, na infra-estrutura da organização e em uma liderança empenhada em apoiar uma cultura de serviço com este foco (Davidow e Uttal, 1989). Ghoshal e Moran (1996) argumentam que o impacto do controle cultural vem, em parte, pelo fato de que tal controle pode ajudar a criar um sentimento positivo para a organização e motivar os empregados a trabalhar mais para maximizar o valor da empresa. Nas empresas de serviços, o ponto principal do esforço na busca de métodos de disseminação da orientação para o cliente são valores e crenças que inspiram os empregados de contato a ser focado no cliente (Kelley, 1992).

2.6.6.2.3 Autocontrole

Autocontrole é definido como a influência de um sistema que é derivado do próprio sistema, a fim de corrigir o seu comportamento, prever a integração de aspectos cognitivos, de natureza executiva, avaliativa e emocionalmente

inspiradora da atividade (Bedny e Karwowski, 2006). O autocontrole refere-se a situações em que os empregados autorregulam seu comportamento, estabelecem e monitoram suas metas e objetivos pessoais (Jaworski, 1988). Esses controles são operacionalizados quando o indivíduo mostra compromisso e vontade para compreender sua responsabilidade no trabalho (Thomas, 1983). O autocontrole pode eliminar muitos problemas associados com a confiança em gerenciar somente controles tradicionais (Lawler, 1976).

O monitoramento e as ações de correção explícita são provavelmente para reduzir o senso de autonomia e autocontrole dos empregados (Churchill *et al.*, 1985). Os empregados podem sentir que os supervisores não confiam neles, em sentido recíproco, eles podem também acreditar que não necessitam da confiança do supervisor ou de um sistema de controle (Ramaswami, 1996). O autocontrole está sujeito a influências culturais e são voluntários no que se refere a motivação individual, ou seja, ele não depende diretamente de recompensas ou de custos, e não são limitados por estruturas organizacionais ou monitoramento horizontal (Lange, 2008).

Os líderes organizacionais devem fomentar o autocontrole para inspirar os empregados a construir voluntariamente a conformidade e continuamente monitorar e corrigir seu próprio comportamento de acordo com as normas (Lange, 2008).

2.7 Conclusão

Este capítulo teve como objetivo geral rever na literatura temas que impactam o comportamento do empregado de contato e o seu relacionamento com os clientes. Inicialmente, fez-se uma contextualização sobre especificidades do

marketing de serviço e papel desempenhado pelo empregado de contato. O propósito foi mostrar uma visão panorâmica sobre o cenário utilizado e sobre o objeto investigado nesta pesquisa, seguido por uma descrição de alternativas adotadas no gerenciamento do empregado de contato.

O quarto bloco fez uma apresentação da orientação para o cliente. Descreveu definições, diferenças e condições utilizadas pelas organizações para disseminá-la e implementá-la eminentemente na organização. Na sequência, foram inseridos temas que podem refletir as consequências da orientação para o cliente nas organizações de serviço. Entre os temas identificados foi considerado relevante para este estudo, aprofundar conceitos e situações relacionadas com a satisfação do cliente, satisfação no trabalho do empregado de contato, qualidade no serviço, performance no trabalho e o comprometimento organizacional.

O capítulo evoluiu tendo como foco temas identificados como antecedentes da orientação para o cliente. Abordou-se algumas características da personalidade do empregado, tais como cordialidade, extroversão, estabilidade. Foram elencados conceitos e relações sobre o estresse vivenciado pelo empregado de contato, no qual detalhou-se situações de ambiguidade e conflito de papéis. Dando continuidade a seção, relatou-se sobre os objetivos que orientam o trabalho do empregado de contato, sendo discriminadas: orientação para a aprendizagem, orientação para performance, em que se distinguiu a orientação para abordar uma performance positiva e a orientação para evitar uma performance negativa. Agregaram-se ainda os temas autoeficácia e autonomia, sendo explicitadas relações com outras variáveis e o resultado de estudos nos quais eles estavam inseridos.

Por fim, incorporou-se os mecanismos de controles, sendo os mesmos apresentados em duas vertentes: os controles formais, de processo e de resultados; e os controles informais, profissional, cultural e autocontrole. Vale registrar que a relação entre mecanismos de controle e objetivos orientadores no trabalho nunca foi investigada, e que o efeito mediador dos objetivos orientadores no trabalho na relação entre mecanismos de controle e orientação para o cliente também não foi investigada. No capítulo a seguir, será apresentado o modelo de investigação proposto para este estudo, que englobará alguns dos temas aqui apresentados.

CAPÍTULO 3

MODELO CONCEITUAL DE INVESTIGAÇÃO

3.1 Introdução

O objetivo deste capítulo é apresentar o modelo conceitual de investigação, os objetivos estabelecidos para o estudo, e o conjunto de hipóteses a serem testadas. As hipóteses serão apresentadas juntamente com as referências teóricas que lhe dão sustentação.

3.2 Objetivo da Investigação e Modelo Conceitual

É amplamente reconhecido entre investigadores e profissionais que a qualidade do serviço e satisfação dos clientes em muitas indústrias depende do comportamento do empregado de contato (Singh, 2000). Ao examinarmos a literatura pode-se identificar o crescimento das investigações realizadas envolvendo o empregado de contato, das quais elencamos algumas.

Bettencourt e Brown (2003) investigaram três tipos de orientação para o cliente que abrangem os limites do comportamento que o empregado de contato pode desempenhar, associados com os serviços da organização para clientes atuais e potenciais, sendo eles, representação externa, influência interna e

entrega do serviço. Bitner *et al.* (2005) investigaram os antecedentes de duas dimensões distintas de adaptação do comportamento do empregado: interpessoal e oferta de serviços. Hartline *et al.* (2000) estudaram como os mecanismos de controles formais utilizados pelos gestores e o compromisso dos empregados de contato exercem um papel importante na disseminação da estratégia de orientação para o cliente e na forma como os valores organizacionais são compartilhados.

Estudo realizado por Homburg *et al.* (2009) introduz o conceito de “conhecimento da necessidade do cliente” que descreve a medida que o empregado de contato pode identificar com precisão a hierarquia de necessidades de um determinado cliente. A investigação envolveu três níveis (clientes, funcionários e gestores) e demonstrou a importância da prestação do serviço na satisfação e no valor do cliente. Clinebell e Shadwick (2005) estudaram as atitudes dos empregados de contato de agências bancárias e do escritório geral dos bancos relacionadas ao seu trabalho.

Marinova *et al.* (2008) estudaram mecanismos utilizados pelo pessoal da linha de frente incluindo autonomia, coesão e *feedback* que ajudam a explicar quando e porque a qualidade e a produtividade têm efeitos positivos ou negativos no desempenho da organização, na eficiência e na satisfação dos clientes. Os resultados advertem que os gestores devem mudar seu foco rumo a esses mecanismos, e encontrar pistas para a gestão estratégica dos dilemas que decorrem da busca de múltiplos objetivos nos serviços ajustados face a face.

Harris *et al.* (2005) estudaram a influência dos objetivos que orientam o empregado no trabalho. Os resultados mostraram que a orientação para a aprendizagem tem uma influência positiva na orientação para o cliente e a

orientação para performance tem um impacto positivo na orientação à venda. Dean e Rainnie (2009) investigaram os fatores organizacionais que na visão de empregados de contato de *call centers* afetam sua capacidade de oferecer serviços de qualidade aos clientes. Dos dados obtidos grandes temas foram identificados: falhas de qualidade de serviço, ênfase no gerenciamento das vendas ou eficiência ao invés da qualidade no serviço, monitoramento da performance e *feedback*, exigências de produtividade, regras para garantir a qualidade, e experiências de estresse no encontro com o cliente.

Ye *et al.* (2007) analisaram, na perspectiva do empregado de contato, modelos de um processo de perda de desempenho durante a implementação de mudança estratégica de uma organização. Os autores, também, discutiram um mecanismo de intervenção para mitigar a perda de desempenho, incluindo a influência da participação dos empregados de contato nas mudanças de decisões.

Nos estudos examinados pode-se perceber a importância do comportamento do empregado de contato no processo de atendimento ao cliente, que perpassa a organização desde as definições estratégicas até a entrega do serviço. O empregado de contato, elemento determinante na qualidade do serviço prestado, representa um dos principais componentes dos processos administrativos e operacionais, sendo um fator de risco para as empresas, em função do seu comportamento, conduta e competência.

O tema central desta tese compreende a orientação para o cliente do empregado de contato. O propósito do estudo é identificar os fatores que influenciam esse comportamento, e adquirir subsídios para melhorar o processo de atendimento ao cliente. A investigação aborda relações, que se

infeere ter um impacto direto e indireto no comportamento do empregado de contato. Examina variáveis que antecedem a orientação para o cliente e expressam os atributos pessoais do empregado, como mediadoras entre os mecanismos de controles e o comportamento do empregado de contato, isto é, a orientação para o cliente.

Ao delimitar o tema proposto e apresentar a questão de pesquisa pode-se visualizar a seguir o objetivo delineado para o estudo.

- Definir um modelo que explique o impacto da adoção de mecanismos de controles formais e de controles informais, nos objetivos que orientam o trabalho, na autoeficácia e no comportamento do empregado de contato ao se relacionar com os clientes.

Assim, feita a revisão teórica, identificou-se relações ainda não exploradas, e a partir daí, definiu-se o modelo conceitual deste estudo, apresentado na figura 1, com vista conhecer o impacto da adoção de mecanismos de controle nos atributos pessoais do empregado de contato e no seu comportamento em relação ao cliente. O modelo servirá, também, como base para definição das hipóteses a serem testadas na investigação.

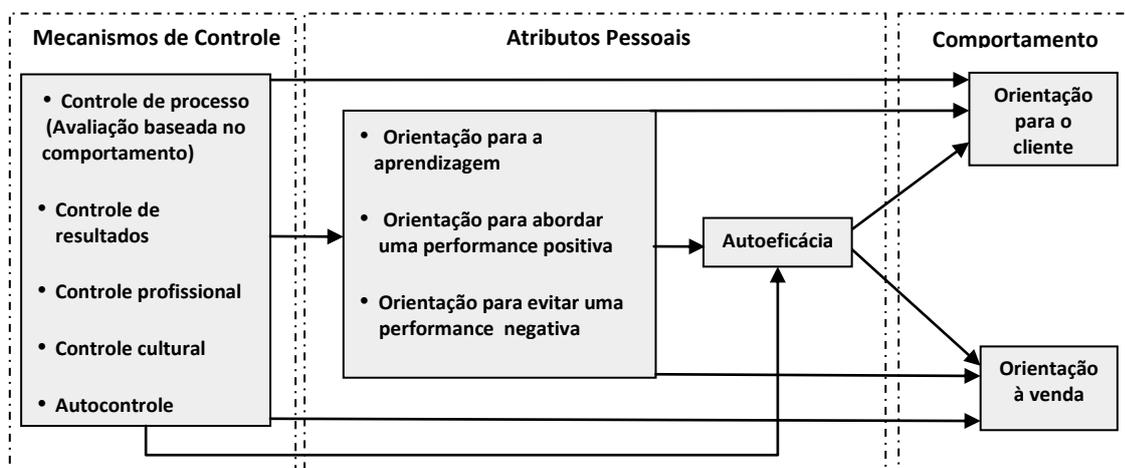


Figura 1. Modelo Conceitual Proposto

A primeira parte do modelo é composta dos mecanismos de controles. Neste estudo será examinada a influência da adoção dos mecanismos de controles formais, por meio dos construtos: avaliação baseada no comportamento (controle de processos) e controle de resultados; e dos controles informais, por intermédio dos construtos: autocontrole, controle profissional e controle cultural.

A segunda parte do modelo aborda os construtos que explicitam atributos pessoais estáveis do empregado de contato. Para essa análise serão utilizados quatro construtos: os três primeiros englobam os objetivos que orientam o comportamento do empregado, por meio dos efeitos da orientação para a aprendizagem, da orientação para abordar uma performance positiva e da orientação para evitar uma performance negativa; e o quarto avalia a autoeficácia do empregado.

Por fim, na terceira parte, o modelo visa verificar o comportamento do empregado de contato no relacionamento com os clientes. Aqui serão examinados os construtos: orientação para o cliente e orientação à venda. Sendo estas as variáveis dependentes finais do modelo, e o seu resultado pode contribuir para compreender o processo de atendimento ao cliente de Instituições Financeiras.

3.3 Hipóteses da Investigação

Hipótese é uma afirmação ou proposição não comprovada a respeito de um fator ou fenômeno que é de interesse para o pesquisador. As hipóteses vão além das questões da pesquisa porque elas são afirmações de relações ou proposições, ao invés de meras perguntas para as quais se buscam respostas

(Malhotra, 2001). A revisão da literatura é a base para definição das hipóteses e do modelo conceitual proposto utilizado nesta investigação. Para atingir os objetivos deste estudo, o modelo conceitual sugere relações sustentadas na teoria, que serviram de referência para definição das hipóteses a serem averiguadas, explicitadas a seguir.

3.3.1 Mecanismos de Controle

Sistema de Controle Baseado nos Processos

Espera-se que o sistema de controle de processos tenha uma influência positiva nas respostas atitudinais e comportamentais do empregado de contato para com os clientes. Para enfatizar o critério comportamental durante a avaliação do desempenho, os gerentes tornam os empregados responsáveis pelo seu comportamento e dão a eles mais controle em relação às condições que afetam sua avaliação. Esses empregados respondem por se sentirem mais satisfeitos, mais competentes e mais adaptados (Hartline e Ferrell, 1996).

A organização que avalia seus empregados com base no comportamento tenta influenciar como um determinado trabalho deve ser desempenhado (Ouchi, 1979). Neste modelo de avaliação, os resultados são presumidos frequentemente no longo prazo. A avaliação do desempenho e o aumento ou a redução do salário são baseados em valores mais complexos e subjetivos, com base no que o pessoal sabe e no que eles fazem, em lugar de mensurar, apenas, o que eles alcançaram. Assim, para assegurar a cooperação entre os empregados, a organização paga grande parte do salário em bases fixas e assume riscos para ganhar controle (Anderson e Oliver, 1987). Isto deve levá-los à aprendizagem.

Empregados orientados para a aprendizagem tem como foco o desenvolvimento de competências para dominar situações novas e adquirir novas habilidades (VandeWalle, 2003), tendem a segurar que autoatributos como inteligência, habilidades e capacidades são dinâmicos, entidades maleáveis que podem ser desenvolvidas. Em situações desafiadoras, eles são inclinados a persistirem e aumentar o esforço para atingir a capacidade e desenvolvimento pessoal (Janssen e Prins, 2007). Estudo realizado por Atuahene-Gima e Li (2006) resultou que as relações entre o controle dos processos (baseado no comportamento) e intensidade de treinamento são significativamente positivas. Isto ocorre, em decorrência deste tipo de avaliação usar critérios como esforço, compromisso, trabalho em equipe, habilidade em solucionar os problemas, dentre outros (Bowen e Schneider, 1985; Reardon e Enis, 1990), que estimulam o empregado a busca do conhecimento. Assim, propomos examinar a seguinte hipótese:

H1a: A avaliação baseada no comportamento está *positivamente* relacionada com a orientação para a aprendizagem.

Anderson e Oliver (1987) argumentam que, quando o gerente se baseia em controle de processo, os empregados se sentem comprometidos e agradecidos porque o supervisor assume o risco para eles e lhes proporciona um clima mais aconchegante. Se esses empregados são orientados para abordar uma performance positiva tem como objetivo demonstrar e validar a adequação das suas competências, procurar sentenças favoráveis e evitar juízos negativos sobre suas realizações (VandeWalle, 2003). Os empregados com este tipo de orientação estão sempre a buscar resultados positivos (Silver *et al.* 2006), tentam apresentar suas habilidades perante os outros para serem reconhecidos pelos seus superiores (Elliot e Church, 1997; Elliot e Harackiewicz, 1996).

Entretanto, se o empregado é orientado para evitar uma performance negativa, é esperado que ele realize igualmente bem suas metas ao tentar evitar o fracasso (Geen, 1987). Assim, quando os empregados são avaliados com base no seu comportamento, modalidade que lhes garante receber as recompensas, desde que sejam cumpridos os requisitos do processo, independentemente do desempenho final alcançado (Janssen e Prins, 2007). Portanto, empregados avaliados com base no comportamento não tem medo de não atingir os resultados finais, porque são controlados pelo processo. Assim, retira-se a ênfase em atingir os objetivos quantitativos, reduzindo-se a pressão pelas metas, e conseqüentemente também reduzindo a orientação para performance, tanto positiva quanto negativa. Desta forma, propomos testar as seguintes hipóteses:

H1b: A avaliação baseada no comportamento está *negativamente* relacionada com a orientação para abordar uma performance positiva.

H1c: A avaliação baseada no comportamento está *negativamente* relacionada com a orientação para evitar uma performance negativa.

Controles baseados no comportamento gerenciam as atividades e determinam como o trabalho é feito (Cardinal *et al.*, 2004), incidem sobre o processo que transforma um comportamento adequado na saída desejável. A medida é o comportamento em si e não o resultado final (Das e Teng, 2001). Paralelo a isto, sabe-se que a autoeficácia do empregado exerce uma forte força motivacional e é um indicativo da capacidade individual para executar o trabalho certo (Amabile, 1996; Amabile, 1983).

Gist e Mitchell (1992) sugerem que a autoeficácia pode aumentar por meio das experiências de sucesso, modelando a si mesmo depois de uma performance bem sucedida. Ora, a avaliação baseada no comportamento leva os gestores a conceder mais controles aos empregados, o que tende a aumentar a autoeficácia. Assim, propomos examinar a hipótese a seguir:

H1d: A avaliação baseada no comportamento tem uma relação *positiva* com a autoeficácia.

No contexto dos serviços, a avaliação baseada no comportamento rende resultados mais frutífero com a experiência dos empregados de contato, o alto nível de interação com os clientes e a demonstração de formas apropriadas de comportamento são críticas para possibilitar mudanças prósperas (Hartline e Ferrell, 1996). Zeithaml *et al.* (1988) sugerem que a avaliação baseada no comportamento encoraja o empregado a prestar um serviço consistente com as expectativas de qualidade dos clientes.

O comportamento do empregado de contato é de extrema importância no setor de serviço, como a percepção do cliente sobre o processo e a qualidade do serviço (Aggarwal e Gupta, 2005). Quando as empresas adotam uma estratégia orientada para o cliente estão interessadas em fomentar comportamentos orientados para o cliente, é fundamental que a avaliação dos seus empregados seja feita com base em critérios comportamentais e não com base em resultados (Zeithaml *et al.*, 1988).

Portanto, a avaliação baseada no comportamento é particularmente apropriada para o empregado de contato (Aggarwal e Gupta, 2005), principalmente, quando seu desempenho no serviço está relacionado com o seu comportamento orientado para o cliente, que considera variáveis como solução

dos problemas, cortesia, amizade (Hartline *et al.*, 2000) e outros comportamentos diretamente ligados com a melhoria da qualidade do serviço (Bowen e Schneider, 1985; Reardon e Enis, 1990). Entretanto, os empregados orientados à venda, com foco no resultado, quando podem realizar uma venda rapidamente, relativamente sem esforço, o fazem e mostram-se menos preocupados com o interesse do cliente (Wachner *et al.*, 2009). Com isto, propomos examinar as hipóteses a seguir:

H1e: A avaliação baseada no comportamento está *positivamente* relacionada com a orientação para o cliente do empregado de contato.

H1f: A avaliação baseada no comportamento está *negativamente* relacionada com a orientação à venda do empregado de contato.

Sistema de Controle Baseado nos Resultados

O controle baseado nos resultados refere-se as iniciativas que estabelecem padrões de desempenho finais, para ativamente monitorar e avaliar o cumprimento das metas pelos empregados (Jaworski, 1988; Hartline *et al.*, 2000), equivale à capacidade de medir o desempenho de forma precisa e objetiva (Das e Teng, 2001). As organizações que avaliam seus empregados com base nos resultados utilizam incentivos, que estão claramente alinhados com as metas desejadas ou o nível de esforço. Esses incentivos são normalmente na forma de uma recompensa definida para cada venda feita, o número de produtos produzidos, ou o nível de lucros gerados (Turner e Makhija, 2006).

No entanto, se os empregados são orientados para aprendizagem buscam dominar situações novas e adquirir novas habilidades (VandeWalle, 2003), e este processo de aprendizagem e esforço gasto são positivamente avaliados pelo

empregado, e os erros não são vistos como uma ameaça, mas funcionam como um estímulo à perseverança (Bouffard *et al.*, 2005). Percebe-se então, que enquanto a avaliação com base em resultados, estabelece metas quantitativas específicas a serem cumpridas, a orientação para a aprendizagem estimula o autodesenvolvimento, fato que pode inviabilizar o cumprimento imediato das metas estabelecidas. Como o foco da avaliação baseada nos resultados é atingir as metas de desempenho quantitativas, e não a aprendizagem dos indivíduos, propomos testar a seguinte hipótese:

H2a: A adoção de controles baseados no resultado tem relação *negativa* com a orientação para a aprendizagem.

O controle dos resultados inclui a performance relacionada com contratos, bônus e planos de participação nos lucros, pagamento por peça, comissões e programas que sugerem uma compensação com base na quantidade (Turner e Makhija, 2006). São mecanismos que focam no desempenho último das tarefas, em resultados específicos desejados pela organização (Sitkin e Roth, 1993).

Empregados com objetivos orientados para abordar uma performance positiva buscam demonstrar suas habilidades perante os outros, serem reconhecidos pelos seus superiores, e melhorar seu grau de desempenho (Elliot e Church, 1997). São, ainda, estimulados a explicitar sua competência, para obter julgamentos favoráveis pelas suas realizações. Como tal, tendem a perseguir proveitos nos resultados (Janssen e Prins, 2007).

No entanto, os empregados orientados para evitar a performance negativa, apenas, esquivam demonstrar incompetência em relação aos outros e receberem julgamentos negativos sobre suas realizações (VandeWalle, 1997). Tendem a se desviar de ações que lhe tragam resultados prejudiciais (Janssen e

Prins, 2007), mas estão voltados ao cumprimento das metas estabelecidas. Ou seja, os empregados orientados para performance positiva ou negativa tem o propósito de conseguir o resultado esperado. Assim, a avaliação baseada nos resultados tende a motivar a orientação para abordar uma performance positiva e uma orientação para evitar uma performance negativa. Desta forma, busca-se examinar as seguintes hipóteses:

H2b: A adoção de controles com base nos resultados tem uma relação *positiva* com a orientação para abordar uma performance positiva.

H2c: A adoção de controles com base nos resultados tem uma relação *positiva* com a orientação para evitar uma performance negativa.

O controle de resultado é a utilização de mecanismos para gerenciar e regulamentar a performance dos produtos e serviços (Cardinal *et al.*, 2004), estimula a atingir os objetivos de qualquer forma, pode levar o empregado a abandonar clientes difíceis e se concentrar naqueles mais fáceis de atender. Para Anderson e Oliver (1987) este tipo de controle pode reduzir a motivação individual daqueles que não produziram e não foram compensados, especialmente por serem avaliados pelo cumprimento de metas que não podem controlar totalmente.

Bandura (1986) cita que a autoeficácia do empregado de contato julga que ele mesmo é capaz de organizar e executar o trajeto requerido das ações para um desempenho próspero do seu trabalho. Phillips e Gully (1997) relatam que a autoeficácia é fortemente relacionada com a capacidade do indivíduo de autodefinir metas. Sendo assim, se considerarmos que o controle baseado nos resultados estabelece previamente as metas a serem desempenhadas, isto pode afetar sua autoconfiança, desmotivá-los e conseqüentemente, reduzir a sua autoeficácia. Neste contexto, propomos testar a seguinte hipótese:

H2d: Os controles baseados nos resultados têm uma relação *negativa* com autoeficácia.

Zeithaml *et al.* (1988) consideram que o sistema de controle baseado nos resultados pode ser inapropriado ou insuficiente para medir o desempenho do empregado relativo à qualidade do serviço. A maioria dos clientes de bancos, por exemplo, quer que os atendentes sejam rápidos, precisos e amistosos. Bancos que medem a sua performance estritamente pelos resultados, tais como o balanço das transações no final do dia, negligenciam aspectos chave da performance do trabalho que estão inseridos no fator da percepção da qualidade do serviço pelo cliente.

A orientação para o cliente foi definida como o grau no qual o indivíduo enfatiza reunir as necessidades e expectativas do cliente para oferecer um serviço de qualidade (Schneider *et al.*, 1998). O empregado de contato com esta orientação tem um comportamento direcionado para satisfazer adequadamente às necessidades do cliente (Stock e Hoyer, 2005), a ajudá-lo a realizar os seus objetivos (Donavan *et al.*, 2004).

Por outro lado, o empregado de contato orientado à venda tende a focar em atividades com resultados imediatos em detrimento dos resultados de longo prazo (John e Weitz, 1989). Quando o empregado de contato de vendas é avaliado com base nos resultados (desempenho financeiro, por exemplo), Schwepker (2003) sugere que são muito mais propensos a utilizar uma orientação para vendas, no esforço para atender as demandas e as metas que foram colocadas para eles. Isto, em parte, pode ser devido às recompensas monetárias e incentivos financeiros (Ford *et al.*, 1985; Ingram e Bellenger, 1983). Assim, a avaliação baseada em resultados tenderá a reduzir a orientação para o

cliente do empregado de contato e a aumentar a orientação à venda. Desta maneira, pretende-se testar as hipóteses a seguir:

H2e: Os controles baseados nos resultados têm uma relação *negativa* com a orientação para o cliente do empregado de contato.

H2f: Os controles baseados nos resultados têm uma relação *positiva* com a orientação à venda do empregado de contato.

Controle Profissional

Controle profissional ocorre quando a unidade de trabalho "estabelece certos padrões (normas), monitora a conformidade, e entra em ação quando ocorrem desvios sociais... A direção para o controle vem da interiorização de valores e compromisso mútuo em relação a um objetivo comum" (Jaworski, 1988: 27). Dessa forma, o controle profissional dirige as atividades de trabalho dos indivíduos, bem como o comportamento social no interior da unidade, e aumenta o comprometimento organizacional dos empregados, promovendo a coesão do grupo (Hartline *et al.*, 2000).

Caso o empregado seja orientado para a aprendizagem tende a um engajamento profundo nos processos, que abrange elaboração, pensamento crítico e integração de novas informações, sendo priorizado o conhecimento e a experiência (Bell e Kozlowski, 2002), promove um interesse intrínseco na tarefa em si, e como trabalho desafiador, fornece um meio para desenvolver habilidades e conhecimentos (Hirst, 2009). Se considerarmos que o controle profissional refere-se a magnitude da aprovação em que as ações individuais do empregado são influenciadas pelo desejo de ser aceito pelos outros ou pelo grupo que ele pertence. Esse tipo de controle pode despertar no empregado o interesse pelo aprimoramento e melhoria profissional (Fisher, 1993).

O *feedback* dos colegas é um sinal útil para apreciar as mudanças e melhorias, e este é provavelmente uma direção para os empregados acreditarem que os colegas de trabalho aceitam e apoiam a procura de novas formas para a realização das atividades (Zhou e George, 2001). Além disso, Madjar (2005) observa que a interação entre os membros da unidade é susceptível de promover os interesses mais amplos. Contudo, os empregados podem endossar o conhecimento já imposto pelo grupo, e evitar se desgastar, ou deixar uma tarefa incompleta, para não serem julgados negativamente pelo grupo (Janssen e Yperen, 2004).

Janssen e Yperen (2004) salientam ainda que a introdução de ideias novas num grupo de trabalho pode enfrentar a resistência dos colegas que dessa forma tentam impedir mudanças inovadoras. Ora esta potencial resistência e conflito pode levar os empregados a não apresentarem novas ideias de forma a manterem as boas relações com o grupo. Neste sentido, é relevante referenciar que Van Dyne *et al.* (2002) afirmam que a tensão no trabalho oriunda de conflitos interpessoais desvia a atenção dos empregados dos aspectos intrínsecos do trabalho, levando a comportamentos rotinizados. Com base nos trabalhos é possível encontrar argumentos para suportar as seguintes hipóteses:

H3a1: O controle profissional é *negativamente* relacionado com a orientação para a aprendizagem

H3a2: O controle profissional é *positivamente* relacionado com a orientação para a aprendizagem

O controle profissional traduz o grau de integração, *feedback* e avaliação entre os colegas de trabalho da organização (Ramaswami, 1996), se refere a um conjunto de controles informais que orientam o comportamento do empregado dentro do grupo no qual ele está inserido (Hartline *et al.*, 2000). Jaworski e

MacInnis (1989: 410) notam, ainda, que os sistemas de controles promovem a "cooperação, respeito mútuo e discussões relacionadas com o trabalho". Assim, em uma unidade de trabalho coesa cada um expressa as suas ideias sobre a forma como o trabalho deve ser feito, colegas discutem as atividades uns dos outros, compartilham e somam conhecimentos a partir da experiência de cada um, e ajudam uns aos outros com problemas relacionados ao trabalho. Isto, pode funcionar como uma avaliação informal, livre de regras formais.

Para Hirst (2009), os indivíduos orientados para performance, são antes de tudo, motivados pelos resultados externos associados com o desempenho. Em ambas as orientações, para abordar uma performance positiva ou evitar uma performance negativa, tende-se a definir o cumprimento efetivo de uma tarefa, principalmente em termos de avaliações externas, que recebem recompensas ou evitam críticas e comentários negativos, respectivamente. As ações dos empregados podem ser melhor compreendida, tendo em conta o contexto, aqueles com a abordagem positiva focam no resultado, confiantes no sucesso e no reconhecimento dos colegas de trabalho. E os que buscam evitar o fracasso, por receio de consequências negativa (Sujan *et al*, 1994), optam por executar atividades menos arriscadas, para não serem avaliados negativamente pelo grupo. Como o grupo estabelece padrões e monitora a conformidade, é natural que os empregados sintam a vontade de atingir as metas estabelecidas, para não colocar em causa o desempenho do grupo. Desta maneira, a pressão do controle profissional percebida pelo empregado impulsiona-o a melhor atingir objetivos, para ser bem avaliado pelos colegas de trabalho ou para evitar o fracasso. Assim, prevemos o seguinte:

H3b: O controle profissional é *positivamente* relacionado com a orientação para a abordar uma performance positiva.

H3c: O controle profissional é *positivamente* relacionado com a orientação para evitar uma performance negativa.

De acordo com Joshi e Randall (2001), o controle profissional pode funcionar como controle complementar. Trata-se de uma avaliação informal do comportamento do empregado e engloba o nível de colaboração entre os colegas de uma organização (Jaworski e MacInnis, 1989), ajuda as pessoas a incorporar novos *feedback* e reajustar suas respostas para melhorar o seu desempenho. Isto aumenta o sentimento de autoeficácia do empregado.

A autoeficácia encontra-se fortemente relacionada com os objetivos estabelecidos pelas próprias pessoas (Phillips e Gully, 1997), refere-se ao julgamento sobre a capacidade que elas têm, para organizar e realizar uma tarefa requerida, no nível de performance estabelecido (Wang e Netemeyer, 2002). Logo, se o grupo no qual a pessoa está inserida acredita no seu trabalho, isso pode influenciar positivamente a sua crença pessoal e o seu desempenho. Desta forma, propomos testar a seguinte hipótese:

H3d: O controle profissional dos empregados está *positivamente* relacionado com a autoeficácia.

Os controles profissionais estão a funcionar quando pares dentro de uma unidade de trabalho se empenham numa interação, discussão e avaliação informal do trabalho realizado pelos colegas (Becker e Gorden, 1966; Peterson, 1984), sendo a interação um importante componente na avaliação profissional dos serviços (Day e Bodur, 1978; Stock e Hoyer, 2005). Além disso, é característica do controle profissional o compartilhamento do senso comum (Ouchi, 1979). Nomeadamente, sobre como responder às necessidades de cada cliente. Por outro lado, o controle profissional por ser um controle coletivo,

reduzirá a propensão para a maximização das vendas, que é um comportamento mais individualista.

Os vendedores tradicionais que praticam a orientação para a venda, tentam maximizar os ganhos de curto prazo, e estimular a demanda por produtos em detrimento dos desejos dos clientes (Saxe e Weitz, 1982). Enquanto a maioria das empresas vêem o valor da orientação para o cliente como um relacionamento de sucesso a longo prazo e rentável para seus clientes, os empregados orientados à venda podem deixar de ver esse valor, precisamente, porque impacta diretamente o seu desempenho individual (Wachner *et al.*, 2009).

Saxe e Weitz (1982) citam que os empregados de contato com um comportamento orientado para o cliente têm a capacidade de melhorar a satisfação do consumidor. Os autores apresentam, também, um conceito de venda orientada para o cliente. Nesta visão, o empregado de contato exibe um desejo sincero de ajudar os clientes a tomar decisões de compra satisfatória, a avaliar suas necessidades e somente oferecem produtos que os satisfaçam. Além disso, é senso comum, que as organizações buscam satisfazer as necessidades dos clientes e estimular um relacionamento de longo prazo (Zeitham *et al.*, 2006). Neste contexto, acreditamos que a avaliação informal dos colegas de trabalho tende a reforçar um comportamento focado no cliente, em vez de direcionar para vendas. Assim, propomos examinar as hipóteses a seguir:

H3e: O controle profissional tem uma relação *positiva* com a orientação para o cliente do empregado de contato.

H3f: O controle profissional tem uma relação *negativa* com a orientação à venda do empregado de contato.

Controle Cultural

O controle cultural decorre do acúmulo de rituais organizacionais, das histórias e das normas de interação. Em grande parte, este controle é determinado pelos valores normativos e pelos padrões de comportamento que existem entre os funcionários de toda a empresa (Jaworski, 1988; Ouchi, 1979). É gerado, também, pelo processo de socialização informal que inclui comunicação comum e até mesmo uma simples conversa (Allen e Meyer, 1990; Thomas *et al.*, 2001). Ghoshal e Moran (1996) argumentam que o impacto do controle cultural vem, em parte, pelo fato de que tal controle pode ajudar a criar um sentimento positivo para a organização e motivar os empregados a trabalhar mais para maximizar o valor da empresa. Tal controle também ajuda a reduzir custos de monitorização uma vez que o entendimento é comum entre os empregados sobre o que eles estão a realizar (Cardinal *et al.*, 2004).

O controle cultural resulta do aprendizado de normas e padrões internos de uma organização. Associado a isto, Janssen e Yperen (2004) declaram que empregados orientados para a aprendizagem tem como foco desenvolver competências, ganhar habilidades e fazer o melhor. No desenvolvimento e na manutenção das relações entre empregados e supervisores, essa orientação pode influenciar na forma como os empregados abordam, interpretam e estabelecem um relacionamento. Este tipo de orientação, também, encoraja o empregado a buscar informações que podem ser usadas no seu autodesenvolvimento (Janssen e Prins, 2007). A ligação entre o controle cultural e a orientação para a aprendizagem pode ajudar a reforçar absorção das normas e padrões organizacionais. Assim, sugere-se testar a seguinte hipótese:

H4a: O controle cultural está *positivamente* relacionado com orientação para a aprendizagem.

A cultura organizacional é profundamente arraigada no conjunto de valores e convicções que originam as normas de comportamento (Deshpande e Webster, 1989, Schein, 1992). Wilkins e Ouchi (1983) discutiram a ideia do controle cultural por meio de uma organização que controla o comportamento do empregado, para atingir a congruência de valores entre seus membros e da própria empresa. Estudos tem percebido que ter uma forte cultura organizacional com um conjunto compartilhado de valores e crenças resulta em controle sobre o comportamento dos empregados (Chatman e Cha, 2003; Gong, 2003; Volkmar, 2003).

Os objetivos que orientam os empregados no trabalho podem influenciar na maneira como eles se comportam. De acordo com Zarankin (2008), os empregados que tem seus objetivos orientados para abordar uma performance positiva se engajam em executar as tarefas com o propósito no resultado, querem provar que são competentes. No entanto, aqueles que tem seus objetivos orientados para evitar uma performance negativa o foco é apenas cumprir as metas, e não ser percebido como incompetente.

O controle cultural é conseguido, em grande parte, ao se controlar os antecedentes do desempenho, ou seja, os trabalhadores e sua formação e socialização, mais do que o resultado da performance (Hamilton e Kashlak, 1999), estabelece confiança, e busca reduzir as incertezas sobre as tarefas internas (Chu, 2001). Os sistemas de controle cultural podem ser de imenso valor para evolução das unidades, como um resultado da socialização e doutrinação (Baliga e Jaeger, 1984), além disso, promove a integração do indivíduo dentro da organização. Assim, o controle cultural deve reduzir as motivações dos indivíduos de superar os outros, bem como os temores de não

atingir níveis de alto desempenho. Desta forma, propõe-se testar as seguintes hipóteses:

H4b: O controle cultural está *negativamente* relacionado com a orientação para abordar uma performance positiva.

H4c: O controle cultural está *negativamente* relacionado com a orientação para evitar uma performance negativa.

A cultura desempenha um papel integral e formativo no desenvolvimento cognitivo do indivíduo, nos processos afetivos e motivacionais. Por meio da socialização, as pessoas fornecem um ambiente interpretativo que estabelece a sua visão do mundo, e expressam o seu próprio mundo (Markus *et al.*, 1996), pode a cultura ser utilizada como parâmetro para o controle das regras e padrões da organização.

Bandura (1977) sugere que a crença na eficácia não existe isoladamente e que uma pessoa pode generalizar essa convicção relacionada aos outros, com a experiência e o pensamento reflexivo, e a realização de determinadas tarefas (Bandura, 1986). A autoeficácia influencia a motivação e a capacidade para um comportamento específico (Bandura, 1977). Assim, acredita-se que a cultura da organização tem o poder de estimular o empregado a se autodesenvolver e automotivar e com isso, fortalecer a sua autoeficácia. Neste contexto, propomos testar a seguinte hipótese:

H4d: O controle cultural tem uma relação *positiva* com a autoeficácia do empregado de contato.

Berry e Parasuraman (1992) citam que a qualidade do serviço vem da liderança inspirada de toda uma organização, de uma cultura empresarial voltada para o cliente, do excelente sistema de planejamento do serviço, do uso competente

da informação e tecnologia, e ainda, de outros fatores que vão surgindo e sendo aos poucos desenvolvidos numa companhia. Comportamentos que os empregados apresentam constantemente orientados ao cliente é uma cultura que deve ser difundida por toda a empresa, assim, os consumidores irão se acostumar com essa filosofia (Dobni *et al.*, 2000).

Organizações de serviço orientadas para o cliente possuem empregados com o comportamento ativamente engajados em conduzir a satisfação do consumidor por um longo prazo (Hoffman e Ingram, 1992). O objetivo gerencial destas organizações é, portanto, estabelecer uma cultura organizacional que promova esse comportamento no empregado. Os resultados pretendidos são o desenvolvimento da percepção do desempenho positivo pelos clientes e, em última instância, resultados comportamentais favoráveis (Dobni *et al.*, 2000). Assim, níveis elevados de controle cultural pode levar a um aumento do senso de obrigação de prestar um serviço contínuo (White *et al.*, 2008).

As relações comerciais entre empresa e clientes podem ser definidas por elementos da cultura, caracterizados pela tolerância ao risco, proatividade, receptividade para inovação e resistência a burocracia (Kanter, 1989, Naman e Slevin, 1993). Partindo-se do princípio que as organizações de serviço, na sua maioria, estão direcionadas a manter um relacionamento de longo prazo com os clientes, devem socializar com os empregados de contato normas e comportamentos consistentes com a estratégia de orientação para o cliente (Aggarwal e Gupta, 2005), para que seja incorporada pela equipe. Assim, sugere-se examinar as hipóteses a seguir:

H4e: O controle cultural tem uma relação *positiva* com a orientação para o cliente do empregado de contato.

H4f: O controle cultural tem uma relação *negativa* com a orientação à venda do empregado de contato.

Autocontrole

O autocontrole refere-se à situação na qual o empregado autorregula o seu comportamento, estabelece e monitora os objetivos e as metas pessoais (Jaworski, 1988; Hartline *et al.*, 2000) e ajusta o próprio comportamento, se fora de curso (Jaworski, 1988). Assim, um empregado com um elevado autocontrole assume a responsabilidade pelo trabalho realizado (Jaworski e MacInnis, 1989). O autocontrole está sujeito a influências culturais e são voluntários no que se refere a motivação individual, ou seja, ele não depende diretamente de recompensas ou de custos, e não são limitados por estruturas organizacionais ou monitoramento horizontal (Lange, 2008).

Indivíduos com a orientação para a aprendizagem, quando estão face-a-face com o fracasso, se comportam como se estivessem recebido um *feedback* positivo, respondem com uma autoinstrução orientada para solução, mantêm ou aumentam os efeitos positivos e aperfeiçoam o desempenho (Elliott e Dweck, 1988). O autocontrole pode estimular o empregado a se empenhar, assume a responsabilidade plena das suas tarefas, e buscar aprender para vencer os obstáculos. O autocontrole deve promover a orientação para a aprendizagem dos funcionários. Isto é congruente com a evidência de que o autocontrole contribui para resultados psicológicos e comportamentais positivos (Jaworski e MacInnis, 1989). Desta forma, será testada a hipótese a seguir:

H5a: O autocontrole tem uma relação *positiva* com a orientação para a aprendizagem.

A orientação para abordar uma performance positiva é voltada para a obtenção de decisões favoráveis de competência, é caracterizada pela autorregulação de acordo com o potencial de resultados positivos (domínio da tarefa e competência normativa), posta para promover os processos, absorver a tarefa, que leva ao domínio do padrão de realização (Janssen e Yperen, 2004; Elliot e Church, 1997). Os líderes organizacionais maximizam o autocontrole para inspirar os empregados a construir voluntariamente a conformidade e continuamente monitorar e corrigir seu próprio comportamento de acordo com as normas (Lange, 2008).

Por outro lado, a orientação para evitar uma performance negativa tem o objetivo focado em impedir julgamentos desfavoráveis de competência, caracterizada como autorregulação de acordo com o potencial de resultados negativos (Elliot e Church, 1997). O autocontrole tem sido associado a alta performance no trabalho, em termos de qualidade e em quantidade (Oldham, 1976). No geral, o indivíduo com orientação para a performance pode ser motivado pelo desempenho dos outros, para demonstrar sua superioridade ou evitar mostrar fracasso ou incompetência (Janssen e Yperen, 2004). Portanto, o autocontrole pode estimular o empregado a atingir e/ou superar as metas estabelecidas. Assim, pretende-se testar as seguintes hipóteses:

H5b: O autocontrole tem uma relação *positiva* com a sua orientação para abordar uma performance positiva

H5c: O autocontrole tem uma relação *positiva* com a sua orientação para evitar uma performance negativa.

O autocontrole é baseado na responsabilidade individual do empregado no trabalho (Ramaswami, 1996) definir as próprias metas, recompensas e sanções (Manz *et al.*, 1987). É uma maneira que o empregado pode utilizar para

estabelecer um cronograma de trabalho que possibilite resultados pessoais positivos.

Tendo em conta que a importância da autoeficácia está na capacidade de crescimento da sua performance, na confiança das pessoas na sua habilidade para um bom desempenho e domínio de uma tarefa específica (Bandura, 1977) e, ainda, na crença que elas são capazes de provavelmente estabelecer e desafiar novos objetivos (Bandura, 1977; Locke e Latham 1990). Acredita-se que se o empregado de contato tem o autocontrole dos seus objetivos e desafios e executa suas tarefas plenamente, isso pode estimular sua capacidade de realização e elevar a sua autoeficácia. Assim, propomos testar a seguinte hipótese:

H5d: O autocontrole tem uma influência *positiva* na autoeficácia do empregado de contato.

Stock e Hoyer (2005) relatam que o comportamento do empregado tem uma forte ligação na satisfação do consumidor. Quando este é orientado para o cliente, tende a atender às necessidades e os interesses dos clientes, e resulta em um impacto positivo no desempenho das vendas. No entanto, quando os empregados de contato são orientados à venda, as necessidades primárias dos clientes são postas de lado em troca da satisfação dos seus próprios interesses, tais como: venda rápida, comissão, e isto pode ter um impacto negativo no desempenho da organização no longo prazo (Wachner *et al.*, 2009).

As organizações de serviços, na sua maioria, tem seu trabalho focado nos interesses do cliente. De acordo com Thomas (1983), o autocontrole funciona quando o empregado de contato demonstra compromisso e vontade para realizar seu trabalho com responsabilidade. Neste contexto, se o empregado

exerce efetivamente o autocontrole do seu trabalho, além de repercutir em resultados favoráveis para a organização, isto deve também trazer resultados positivos para o cliente. Assim, se propõe testar as seguintes hipóteses:

H5e: O autocontrole tem uma relação *positiva* com a orientação para o cliente do empregado de contato.

H5f: O autocontrole tem uma relação *negativa* com a orientação à venda do empregado de contato

3.3.2 Orientação por Objetivos

Objetivos que orientam o comportamento são vistos como características da personalidade promovidas por autoteorias sobre a natureza e o desenvolvimento de atributos pessoais, tais como inteligência, personalidade, habilidades e competências (Dweck, 1999). Segundo Bouffard *et al.* (2005), o contraste entre a orientação para a aprendizagem e orientação para a performance está no que a pessoa busca alcançar e como ela valoriza o processo de aprendizagem e o esforço despendido.

O empregado que luta por objetivos direcionados para aprendizagem está preocupado principalmente com o desenvolvimento pessoal e a aquisição de novas competências e conhecimentos. Entretanto, aqueles que se empenham por objetivos orientados para a performance, estão preocupados sobretudo com a documentação e a obtenção de decisões favoráveis ou em evitar juízos negativos de sua própria capacidade (Bouffard *et al.*, 2005).

Janssen e Yperen (2004) relatam que a orientação para a aprendizagem ajuda aos empregados a estabelecerem uma permuta de informações de alta qualidade com seus superiores. Indivíduos com orientação para a aprendizagem

tendem a perseguir desafios, tarefas de conteúdos difíceis e aprender com novas experiências (Bell e Kozlowski, 2002) e buscam melhorar o desempenho anterior por intermédio dos erros cometidos (Lee *et al.*, 2006).

A autoeficácia refere-se à convicção que o empregado tem na sua capacidade de desempenho relacionada ao seu trabalho (Bandura, 1977). Eden e Aviram (1993) demonstram que a autoeficácia pode ser melhorada com treinamento. Bell e Kozlowski (2002) relatam que um alto nível de orientação para a aprendizagem tende a proteger o indivíduo dos efeitos negativos do fracasso, assim ajudam a melhorar ou manter a autoeficácia. Tendo como base estas referências, propomos o que se segue:

H6a: A orientação para a aprendizagem está *positivamente* relacionada com a autoeficácia.

Kelley (1992) argumenta que a orientação para o cliente representa um papel mais importante para as organizações de serviço do que para outras organizações, em virtude da intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade dos serviços (Parasuraman *et al.*, 1985). A orientação para o cliente é a base para aprendizagem organizacional que resulta em atribuição de valores superiores e melhor satisfação do cliente (Slater e Naver, 1995).

A orientação para a aprendizagem é uma abordagem positiva, que se caracteriza pela preferência por desafios, é focada na aquisição de novas habilidades e experiências (Silver *et al.*, 2006). Para Harris *et al.* (2005) os empregados com um grau elevado desta orientação não tem medo de errar e estão abertos a aceitar as novidades e enfrentar as situações difíceis. VandeWalle *et al.* (1999) sugerem que esse tipo de orientação é mais apropriado no cenário que requer competência para clientes de serviço. Nestes

casos, o empregado de contato têm mais facilidade de oferece soluções criativas nos momentos de interação com os clientes. A orientação para a aprendizagem influencia também as tendências de comportamento para satisfazer os clientes (Harris *et al.*, 2005).

A influência da orientação para a aprendizagem na orientação para o cliente e na orientação à venda foi testada no setor imobiliário e resultou em impactos positivo e negativo, respectivamente (Harris *et al.*, 2005). Estas referências nos levam a inferir que o aprendizado pessoal possibilita uma melhoria no relacionamento com o cliente, e pode ter um impacto negativo na orientação à venda. Assim, propomos o que segue:

H6b: A orientação para a aprendizagem influencia *positivamente* a orientação para o cliente do empregado de contato.

H6c: A orientação para a aprendizagem influencia *negativamente* a orientação à venda do empregado de contato.

O ponto importante da autoeficácia está na capacidade de melhorar a performance do empregado. A autoeficácia cresce fortemente ao longo do tempo, a medida em que o empregado desempenha prosperamente sua tarefa e constrói a confiança necessária para cumprir seu papel na organização (Gist e Mitchell, 1992).

Em investigação realizada por Brown *et al.* (1998) foram encontrados os efeitos significativamente positivos entre a autoeficácia e a performance. Na orientação para abordar uma performance positiva os empregados se engajam diretamente na realização da tarefa com um propósito no resultado (Zarankin, 2008). Desta forma, supõe-se que o empregado orientado para obter resultados

positivos desenvolve a confiança necessária para atingir seus objetivos e elevar sua autoeficácia. Assim, busca-se testar a hipótese a seguir:

H7a: A orientação para abordar uma performance positiva está *positivamente* relacionada com a autoeficácia

Empregados com orientação para abordar uma performance positiva veem as tarefas como uma oportunidade para demonstrar a competência já adquirida. O foco é fazer bem a tarefa atual, receber avaliações positivas e evitar as negativas (Lee *et al.*, 2006), e desejam ainda obter uma avaliação favorável, quando comparados aos outros, são ambiciosos (Elliot e Harackiewicz, 1996), e priorizam o resultado.

Quando os empregados são orientados para o cliente, implementam atividades e comportamentos que refletem as necessidades e os desejos do cliente (Boles *et al.*, 2001), e para isso, as vezes necessitam ser criativos. Messarra *et al.* (2009) identificaram que a criatividade é negativamente afetada pela orientação para abordar uma performance positiva. Isso deve ocorrer em virtude da criatividade incitar ações que possam dificultar no atingimento das metas. Por outro lado, quando os empregados são orientados à venda, com uma visão de curto prazo, tem facilidade de cumprirem as metas estabelecidas. Estudo realizado por Harris *et al.* (2005) identificou um impacto positivo da orientação para performance na orientação à venda. A partir desse contexto, propomos testar as seguintes hipóteses:

H7b: A orientação para abordar uma performance positiva está *negativamente* relacionada com a orientação para o cliente do empregado de contato.

H7c: A orientação para abordar uma performance positiva está *positivamente* relacionada com a orientação à venda do empregado de contato.

Segundo a literatura sobre orientação por objetivos, as pessoas com objetivos orientados para performance tendem a avaliar a sua capacidade de realizar as tarefas, de forma diferente em relação aos outros. Assim, alcançar uma meta significa fazer melhor do que outros ou melhor do que um determinado padrão (Reeve, 2005). A orientação para evitar uma performance negativa, no âmbito da realização, está associada a sentimentos negativos em relação às tarefas desafiadoras (por exemplo, o medo do fracasso), comportamentos ineficazes para essas tarefas e a realização inferior ao longo do tempo (Zarankin, 2008).

Na orientação para evitar a performance negativa os empregados não se engajam diretamente por motivos de desempenho, evitam ser entendidos como incompetente (Zarankin, 2008). Sendo, a autoeficácia o julgamento sobre a capacidade para organizar e executar as ações requeridas para realizar o nível de performance designado (Wang e Netemeyer, 2002), se o empregado consegue evitar o fracasso e realiza as metas que foram estabelecidas, podemos considerá-lo autoeficaz. Estudo realizado por Messarra *et al.* (2009) relata que a competência técnica e funcional é positivamente influenciada pela orientação para evitar uma performance negativa. Desta forma, propomos testar a seguinte hipótese:

H8a: A orientação para evitar uma performance negativa está *positivamente* relacionada com a autoeficácia.

De acordo com Silver *et al.* (2006), a orientação para evitar uma performance negativa é focada apenas em não permitir que ocorram as falhas, tende a

fomentar o destrutivo, abandonar padrões de comportamento. Os autores ressaltam, ainda, que os vendedores adotam esta orientação fundamentalmente para evitar o fracasso. Messarra *et al.* (2009) indicam que quanto mais o empregado tem medo do fracasso, menos competente e criativo ele se torna. A criatividade é uma característica comumente encontrada naqueles orientados para o cliente.

Quando os empregados de contato são orientados para o cliente buscam a junção de aspectos de satisfação e relacionamento, para gerar resultados condizentes com as necessidades do cliente (Brown *et al.*, 2002), tem seus objetivos direcionados para além do atingimento das metas, intencionam primeiramente satisfazer os clientes como um todo. No entanto, os gestores devem estar cientes que a alta orientação para a performance dos empregados de contato de vendas podem engajá-los em atividades que não focam na satisfação do cliente, e sim no resultado no curto prazo (Harris *et al.*, 2005), por meio do atingimento de suas metas. Assim, propomos testar as seguintes hipóteses:

H8b: A orientação para evitar uma performance negativa tem uma relação *negativa* com a orientação para o cliente do empregado de contato.

H8c: A orientação para evitar uma performance negativa tem uma relação *positiva* com a orientação à venda do empregado de contato.

3.3.3 Autoeficácia

A autoeficácia, considerada um estado maleável, define a visão do empregado sobre sua capacidade para realizar o trabalho em geral (Chen *et al.*, 2001). De acordo com Hartline e Ferrell (1996), a medida que o empregado de contato torna-se mais confiante em sua capacidade de servir os clientes, fica mais

proativo, persistente e demonstra um maior esforço. Como resultado, passa a ter uma maior autoeficácia, sendo capaz de lidar melhor com as dificuldades inerentes ao seu trabalho.

A autoeficácia do empregado de contato representa um importante papel para moldar a percepção dos clientes no encontro do serviço. Quando os clientes são atendidos por empregados que acreditam fortemente na sua habilidade, eles provavelmente recebem serviços de alta qualidade (Hartline e Ferrell, 1996). A percepção da qualidade do serviço pelo consumidor é impactada pelo comportamento do empregado (Brady e Cronin Jr., 2001). Empregado de contato com autoeficácia aumenta a percepção dos clientes pela qualidade dos serviços (Hartline e Ferrell, 1996).

Empregados com alto nível de autoeficácia possuem grande habilidade para fazer bem aspectos difíceis das tarefas (Bell e Kozlowski, 2002), nomeadamente às demandas requeridas pelos clientes, portanto, servem os clientes com confiança e competência. Por outro lado, daqueles com baixo nível de autoeficácia espera-se que façam mal às tarefas complexas (Bell e Kozlowski, 2002). Portanto, ao considerarmos que o empregado orientado para o cliente, para atendê-lo plenamente, necessitará muitas vezes realizar tarefas complexas e variadas, e aqueles orientados à venda tem como principal objetivo realizar atendimentos de curto prazo, para o qual devem desempenhar tarefas mais simples, propomos examinar as hipóteses a seguir:

H9a: A autoeficácia tem um impacto *positivo* na orientação para o cliente do empregado de contato.

H9b: A autoeficácia tem um impacto *negativo* na orientação à venda do empregado de contato.

Na Figura 2, apresenta-se um resumo das hipóteses de investigação a serem testadas neste estudo.

Hipóteses de Investigação
H1a: A avaliação baseada no comportamento está <i>positivamente</i> relacionada com a orientação para a aprendizagem.
H1b: A avaliação baseada no comportamento está <i>negativamente</i> relacionada com a orientação para abordar uma performance positiva.
H1c: A avaliação baseada no comportamento está <i>negativamente</i> relacionada com a orientação para evitar uma performance negativa.
H1d: A avaliação baseada no comportamento tem uma relação <i>positiva</i> com a autoeficácia.
H1e: A avaliação baseada no comportamento está <i>positivamente</i> relacionada com a orientação para o cliente do empregado de contato.
H1f: A avaliação baseada no comportamento está <i>negativamente</i> relacionada com a orientação à venda do empregado de contato.
H2a: A adoção de controles baseados no resultado tem relação <i>negativa</i> com a orientação para a aprendizagem.
H2b: A adoção de controles com base nos resultados tem uma relação <i>positiva</i> com a orientação para abordar uma performance positiva.
H2c: A adoção de controles com base nos resultados tem uma relação <i>positiva</i> com a orientação para evitar uma performance negativa.
H2d: Os controles baseados nos resultados têm uma relação <i>negativa</i> com autoeficácia.
H2e: Os controles baseados nos resultados têm uma relação <i>negativa</i> com a orientação para o cliente do empregado de contato.
H2f: Os controles baseados nos resultados têm uma relação <i>positiva</i> com a orientação à venda do empregado de contato.
H3a1: O controle profissional é <i>negativamente</i> relacionado com a orientação para a aprendizagem
H3a2: O controle profissional é <i>positivamente</i> relacionado com a orientação para a aprendizagem
H3b: O controle profissional é <i>positivamente</i> relacionado com a orientação para a abordar uma performance positiva.
H3c: O controle profissional é <i>positivamente</i> relacionado com a orientação para evitar uma performance negativa.
H3d: O controle profissional dos empregados está <i>positivamente</i> relacionado com a autoeficácia.
H3e: O controle profissional tem uma relação <i>positiva</i> com a orientação para o cliente do empregado de contato.
H3f: O controle profissional tem uma relação <i>negativa</i> com a orientação à venda do empregado de contato.
H4a: O controle cultural está <i>positivamente</i> relacionado com orientação para a aprendizagem.
H4b: O controle cultural está <i>negativamente</i> relacionado com a orientação para abordar uma performance positiva.
H4c: O controle cultural está <i>negativamente</i> relacionado com a orientação para evitar uma performance negativa.
H4d: O controle cultural tem uma relação <i>positiva</i> com a autoeficácia do empregado de contato.
H4e: O controle cultural tem uma relação <i>positiva</i> com a orientação para o cliente do empregado de contato.
H4f: O controle cultural tem uma relação <i>negativa</i> com a orientação à venda do empregado de contato.

Figura 2. Síntese das Hipóteses da Investigação do Modelo Conceitual

Hipóteses de Investigação
H5a: O autocontrole tem uma relação <i>positiva</i> com a orientação para a aprendizagem.
H5b: O autocontrole tem uma relação <i>positiva</i> com a sua orientação para a abordar uma performance positiva
H5c: O autocontrole tem uma relação <i>positiva</i> com a sua orientação para a evitar uma performance negativa.
H5d: O autocontrole tem uma influência <i>positiva</i> na autoeficácia do empregado de contato.
H5e: O autocontrole tem uma relação <i>positiva</i> com a orientação para o cliente do empregado de contato.
H5f: O autocontrole tem uma relação <i>negativa</i> com a orientação à venda do empregado de contato.
H6a: A orientação para a aprendizagem está <i>positivamente</i> relacionada com a autoeficácia.
H6b: A orientação para a aprendizagem influencia <i>positivamente</i> a orientação para o cliente do empregado de contato.
H6c: A orientação para a aprendizagem influencia <i>negativamente</i> a orientação à venda do empregado de contato.
H7a: A orientação para abordar uma performance positiva está <i>positivamente</i> relacionada com a autoeficácia.
H7b: A orientação para a abordar uma performance positiva está <i>negativamente</i> relacionada com a orientação para o cliente do empregado de contato.
H7c: A orientação para a abordar uma performance positiva está <i>positivamente</i> relacionada com a orientação à venda do empregado de contato.
H8a: A orientação para evitar uma performance negativa está <i>positivamente</i> relacionada com a autoeficácia.
H8b: A orientação para evitar uma performance negativa tem uma relação <i>negativa</i> com a orientação para o cliente do empregado de contato.
H8c: A orientação para evitar uma performance negativa tem uma relação <i>positiva</i> com a orientação à venda do empregado de contato.
H9a: A autoeficácia tem um impacto <i>positivo</i> na orientação para o cliente do empregado de contato.
H9b: A autoeficácia tem um impacto <i>negativo</i> na orientação à venda do empregado de contato.

Figura 2. Síntese das Hipóteses da Investigação do Modelo Conceitual (Continuação)

3.4 Conclusão

O presente capítulo teve como escopo principal apresentar o objetivo da investigação, o modelo conceitual proposto utilizado como base para a definição das hipóteses e o conjunto de hipóteses a serem testadas, juntamente com a teoria que lhe deu sustentação.

Inicialmente elencou-se estudos anteriores que abrangeram o tema e fez-se uma contextualização a descrever o propósito deste estudo. Em seguida,

apresentou-se o objetivo da investigação, com as justificativas que deram suporte.

Na sequência, explicitou-se o modelo conceitual da investigação composto de 42 hipóteses. A teoria que serviu de base para definição dessas hipóteses foi organizada tendo como ponto de partida a variável de origem da relação a ser testada. Por fim, inseriu-se uma figura com o resumo com todas as hipóteses. No capítulo dos resultados será apresentada a análise e os comentários relacionados a cada hipótese.

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1 Introdução

Este capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia adotada para o estudo. Está organizado em 09 seções, além desta introdução. A segunda seção contém informações sobre a natureza da pesquisa, seguida por seções que descrevem a construção e a forma de aplicação do instrumento utilizado na recolha dos dados e a operacionalização das variáveis. Nas seções quinta e sexta, apresenta-se a população-alvo, o procedimento de amostragem e de coleta de dados e preparação da base de dados, juntamente com as características da amostra. Na sétima seção, descreve-se sobre a modelagem de equações estruturais e a oitava seção, apresenta a validade das escalas, e mostra o modelo de medidas ajustado. Por fim, faz-se uma conclusão acerca dos aspectos metodológicos adotados neste estudo.

4.2 Natureza da Pesquisa

Com a finalidade de atingir o objetivo proposto por este estudo, inicialmente realizou-se uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, em fontes secundárias, destinada a facilitar a compreensão do problema, priorizar as questões e identificar critérios que forneçam subsídios ao trabalho (Malhotra,

2001). Visou-se, também, identificar os construtos a serem utilizados na definição do modelo de investigação proposto e as hipóteses a serem testadas.

Definido o modelo de investigação, construiu-se o instrumento de coleta de dados e realizou-se a pesquisa de campo, de natureza quantitativa conclusiva, de caráter descritivo e transversal. O método de *survey* foi utilizado para a obtenção das informações e se baseia no interrogatório sobre comportamento, intenções, atitudes, percepção, motivação, características demográficas e de estilo de vida (Malhotra, 2001) ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas (Pinsonneault e Kraemer, 1993).

Entre os estudos quantitativo-descritivos estão os de corte transversal único, que envolvem a coleta de informações de uma amostra de entrevistados da população-alvo somente uma vez (Malhotra, 2001), condição aplicada neste estudo. Os estudos quantitativo-descritivos são utilizados para descrever a ocorrência de um evento ou investigar relações entre variáveis, sendo orientados por hipóteses teóricas preestabelecidas sobre o fenômeno estudado (Churchill e Churchill Jr., 1999).

Proveniente de fonte primária, a pesquisa de campo tem como objetivo analisar os construtos componentes do modelo proposto, identificar as incidências, o grau de importância e suas interligações, cooperar nas conclusões, descrever as características da população e estabelecer relações entre variáveis (Gil, 1995) acerca do assunto. A pesquisa de campo possibilita ampliar o entendimento sobre o tema, validar conceitos e ideias que no futuro possam contribuir para a literatura. Segundo Malhotra (2001), o conhecimento direto da realidade, por meio da interação com o ambiente e o público-alvo do estudo, pode ser

considerada uma maneira mais rápida e econômica para atingir os objetivos da investigação.

4.3 Instrumento de Pesquisa

Para aplicação da pesquisa de campo, optou-se por questionários estruturados não disfarçados, com as mesmas perguntas e opções de resposta (Mattar, 1997), considerado o instrumento mais utilizado na coleta de dados primários, de aplicação simples. O uso das mesmas perguntas reduz a variabilidade nos resultados, que pode ser causada pelas diferenças entre os entrevistados, oferecendo confiabilidade aos dados obtidos (Malhotra, 2001).

Para a aplicação da pesquisa foi elaborado um kit composto por: uma carta de apresentação, um questionário e um envelope resposta. A carta de apresentação continha uma breve introdução sobre o objetivo do estudo, informações resumidas sobre a autora da pesquisa e as regras a serem seguidas com os dados coletados, tais como: a confidencialidade, o tratamento restrito à academia e o não compartilhamento de dados específicos para a instituição pesquisada. O envelope resposta tinha a pesquisadora como destinatária.

O questionário englobou as variáveis inseridas no modelo de investigação, e além delas, foram incorporadas outras, não diretamente associadas às hipóteses, para serem exploradas posteriormente no âmbito de outros trabalhos. O instrumento de pesquisa completo apresenta-se no apêndice 1.

4.4 Operacionalização das Variáveis: Definição e Medidas

A revisão da literatura foi a base para a definição dos construtos utilizados na elaboração do modelo conceitual proposto para este estudo. Construto é um conceito que pode ser definido em termos teóricos, mas que não pode ser medido diretamente ou sem erro, pode ser definido em diversos graus de especificidade, variando de conceitos muito estreitos, tais como renda, até conceitos mais complexos ou abstratos, tais como inteligência ou emoções (Hair Jr. *et al.*, 2005).

Os construtos são medidos por meio de escalas formadas por múltiplos itens. A elaboração de uma escala começa com uma teoria subjacente do construto a ser medido. O próximo passo é gerar um conjunto inicial de itens da escala, que após ser reduzido, de uma forma quantitativa, é testado e analisado por meio do uso de técnicas estatísticas, resultando em uma escala purificada, que é avaliada quanto à confiabilidade e à validade (Malhotra, 2001). Para se escolher o conjunto de escalas a serem utilizadas neste estudo, foram mapeadas aquelas relacionadas com os construtos-alvo, sendo consideradas as que já tinham sido anteriormente testadas e validadas.

A escala intervalar utiliza números para classificar objetos, de tal modo que as distâncias numericamente iguais na escala representam distâncias iguais na característica que está sendo medida. Em pesquisa de Marketing, dados relativos a "atitudes" obtidos de escala de classificação costumam ser tratados como dados intervalares (Malhotra, 2001). As escalas de intervalos podem ser classificadas como quantitativas (Gageiro e Pestana, 2008). Neste estudo, para todos os questionamentos, exceto aqueles relacionados com a identificação do respondente, utilizou-se a escala de intervalos de *likert* de 7 pontos (Discordo

muito = 1, discordo =2, discordo pouco = 3, nem concordo nem discordo = 4, concordo pouco =5, concordo = 6, concordo muito =7).

Na operacionalização das variáveis teve-se em consideração os preceitos relativos à validade das escalas. Com o intuito de tornar legítimas as medidas utilizadas no estudo, analisou-se a validade do conteúdo e dos construtos. A validação do conteúdo consiste em uma avaliação subjetiva, mas sistemática da exatidão com que o conteúdo de uma escala mede com precisão o conceito em estudo, enquanto a validação do construto aborda a questão de qual construto ou característica a escala está realmente medindo (Malhotra, 2001).

Para Hair Jr. *et al.* (2005), a validação do conteúdo avalia a correspondência entre os itens individuais e o conceito por meio de julgamentos de especialistas, pré-testes com múltiplas subpopulações ou outros meios. É determinada em grande parte pelo pesquisador, uma vez que propõe a definição original do construto que, por sua vez, deve combinar com os indicadores selecionados (Hair Jr. *et al.*, 2005).

Além da validação do conteúdo, foi considerada a validação do construto, que procura responder a questões teóricas quanto aos motivos pelos quais funciona e que deduções podem ser feitas em relação a teoria subjacente à escala, e inclui a validade convergente, validade discriminante e a validade nomológica (Malhotra, 2001).

A validade convergente indica até que ponto a escala se correlaciona positivamente com outras medidas do mesmo construto (Malhotra, 2001), sendo que altas correlações indicam que a escala está medindo o conceito pretendido (Hair Jr. *et al.*, 2005). A validade discriminante avalia até que ponto

uma medida não se correlaciona com os outros construtos, dos quais se supõe que ela difira (Malhotra, 2001), ou seja, espera-se que a correlação entre variáveis que medem conceitos distintos seja baixa, demonstrando que a escala múltipla é suficientemente diferente do outro conceito semelhante (Hair Jr. *et al.*, 2005). A validade nomológica mostra como a escala se correlaciona, da maneira prevista teoricamente, com medições de construtos diferentes mas relacionados.

Para Hoppen (1996), os enunciados que compõem o instrumento devem ser baseados na revisão da literatura pertinente ao fenômeno, implicando que todos os aspectos do atributo medido sejam considerados. O autor sugere, ainda, que após a elaboração do instrumento, pode-se consultar um especialista na área, para julgar a sua pertinência, a sua clareza e a sua completeza, pois considera a validação do instrumento como a etapa fundamental para o sucesso da utilização e aplicação do método *survey*.

Para evitar problemas na validade de conteúdo, bem como em outros tipos de validade, utilizou-se escalas já testadas na literatura. De seguida, o conteúdo do instrumento utilizado nesta pesquisa foi submetido a três acadêmicos da área da gestão e afins, sendo um da Universidade de Fortaleza - UNIFOR e dois da Universidade de São Paulo – USP, no Brasil; e a um profissional da área de marketing de uma Instituição Financeira do Brasil, com experiência em pesquisas com clientes. Estes avaliadores consideraram as medidas adequadas, no entanto, sugeriram pequenos ajustes que foram efetuados na redação dos itens.

Depois da avaliação realizada por especialistas, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais, foi também aplicado um pré-teste, com 16

entrevistados, tendo eles: familiaridade com o assunto, atitude e comportamentos semelhantes e serem pertencentes à população-alvo da pesquisa (Malhotra, 2001). O resultado do pré-teste possibilitou avaliar a compreensão das questões, adequar as expressões ao público-alvo, ajustar a sequência dos questionamentos e revisar a formatação global do instrumento de pesquisa. Os respondentes foram escolhidos pelo critério da conveniência e por indicação de amigos.

O pré-teste foi aplicado pela pesquisadora, no período entre dezembro de 2008 e janeiro de 2009, obedecendo dois momentos de contato com os respondentes, o primeiro deu-se pela remessa do instrumento de pesquisa via correio eletrônico e o segundo ocorreu por intermédio de um contato telefônico para esclarecer alguma observação e agradecer a participação. O retorno do pré-teste sugeriu alterações em alguns termos, e com o propósito de facilitar o entendimento, substituiu-se por expressões sinônimas mais comumente utilizadas pela população-alvo. Foram também ampliadas as alternativas de resposta da escala de *likert* que passou de 5 pontos para 7 pontos. Após realizados os ajustes, foi gerado o texto final do questionário aplicado (Apêndice 1).

Na Figura 3, apresenta-se os construtos empregados nesta pesquisa: avaliação baseada no comportamento, controle de resultados, controle profissional, controle cultural, autocontrole, orientação para a aprendizagem, orientação para evitar uma performance negativa, orientação para abordar uma performance positiva, autoeficácia, orientação para o cliente e orientação à venda, com as respectivas definições, escalas aplicadas no estudo e sua fonte. De acordo com as sugestões da literatura, os construtos estão constituídos de no mínimo três itens (Hair Jr. *et al.*, 2005), exceto o construto controle cultural

que é composto de apenas dois indicadores, testados e validados empiricamente (Jaworski *et al.*, 1993).

Mecanismos de Controles Formais
<p>Construto: Avaliação Baseada no Comportamento</p> <p>Definição: avalia o desempenho do empregado com base em critérios como: esforço, compromisso, trabalho em equipe, orientação para o cliente, amizade, habilidade em solucionar os problemas dos clientes e outros comportamentos diretamente ligados com a melhoria da qualidade do serviço (Bowen e Schneider, 1985; Reardon e Enis, 1990).</p> <p>Itens:</p> <ul style="list-style-type: none"> –Meu gerente avalia se eu ofereço um serviço cortês para os clientes. –Meu gerente avalia minha habilidade para resolver as reclamações dos clientes ou os problemas no serviço de maneira eficiente. –Meu gerente avalia minha habilidade para lidar de maneira inovadora com situações únicas e/ou descobrir as necessidades dos clientes. –O meu comprometimento com a organização é avaliado pelo Gerente. –O meu comprometimento com os clientes é avaliado pelo Gerente. <p>Fonte: Hartline <i>et al.</i> (2000), baseia-se na escala de Bush <i>et al.</i> (1990).</p>
<p>Construto: Controle de Resultado</p> <p>Definição: refere-se às iniciativas de monitorar ativamente os padrões de desempenho e avaliar os empregados com base nesses padrões (Jaworski, 1988).</p> <p>Itens:</p> <ul style="list-style-type: none"> –Meu gerente estabelece metas de desempenho específicas para o trabalho. –Meu gerente monitora até que ponto as minhas metas são cumpridas. –Se o meu desempenho não satisfaz, me é solicitada uma explicação do porquê. –Eu recebo retorno (<i>feedback</i>) do meu gerente sobre a realização das minhas metas. –Eu sou avaliado com base na comparação do meu desempenho com as minhas metas. <p>Fonte: Ramaswami (1996), com base na escala adaptada de Jaworski e MacInnis (1989).</p>
Mecanismos de Controles Informais
<p>Construto: Controle Profissional</p> <p>Definição: traduz o grau de integração, <i>feedback</i> e avaliação entre os colegas de trabalho da organização (Ramaswami, 1996).</p> <p>Itens:</p> <ul style="list-style-type: none"> –Minha agência incentiva a cooperação entre os funcionários. –A maioria dos funcionários tem conhecimento da produtividade uns dos outros. –Minha agência cria um ambiente onde os funcionários respeitam o trabalho uns dos outros. –Minha agência encoraja discussões sobre o trabalho entre os funcionários. –A maioria dos funcionários é capaz de realizar uma avaliação precisa sobre o desempenho uns dos outros. <p>Fonte: Escala adaptada de Jaworski e MacInnis (1989).</p>

Figura 3. Definição dos Construtos, Conteúdo e Fonte dos Itens

Mecanismos de Controles Informais
<p>Construto: Autocontrole</p> <p>Definição: refere-se a situações em que os empregados autorregulam seu comportamento, estabelecem e monitoram suas metas e objetivos pessoais (Jaworski, 1988).</p> <p>Itens:</p> <ul style="list-style-type: none"> –A maior satisfação da minha vida vem do meu trabalho. –O trabalho que eu faço é de grande significado para mim. –Eu sinto que eu deveria receber o crédito ou a culpa do resultado do meu trabalho. –Eu gosto de fazer mais do que o trabalho que me é solicitado na agência. –Eu tenho uma forte ligação com o meu trabalho atual, a qual seria muito difícil quebrar. –Eu gosto de estar absorvido pelo meu trabalho na maioria do tempo. –A maioria das coisas importantes que me acontece envolve meu trabalho. <p>Fonte: Ramaswami (1996), escalas adaptadas de Jaworski e MacInnis (1989) e Hall e Lawler (1970).</p>
<p>Construto: Controle Cultural</p> <p>Definição: refere-se ao padrão de valores e convicção compartilhada que guiam o comportamento dentro da organização (Deshpande and Webster, 1989), o construto mede a sensação de pertença e o orgulho de pertencer à organização.</p> <p>Itens:</p> <ul style="list-style-type: none"> –Meu ambiente de trabalho estimula a me sentir parte da agência. –Meu ambiente de trabalho me faz sentir orgulho desta agência. <p>Fonte: Escala adaptada de Jaworski <i>et al.</i> (1993).</p>
Objetivos Orientadores do Trabalho
<p>Construto: Orientação para a aprendizagem</p> <p>Definição: mede o quanto os empregados se esforçam para aprender novas tarefas, novos conceitos ou para aumentar seu nível de competência em uma determinada atividade (Harris <i>et al.</i> (2005).</p> <p>Itens:</p> <ul style="list-style-type: none"> –Eu fico muito satisfeito quando concluo uma tarefa difícil. –Uma parte importante de ser um bom funcionário consiste em melhorar continuamente as habilidades no atendimento ao cliente. –Cometer erros atendendo clientes, faz parte do processo de aprendizagem. –É importante aprender com cada experiência de atendimento que eu tenho. –Há muitas coisas novas a aprender neste trabalho. –Eu estou sempre a aprender algo de novo sobre os meus clientes. –É importante o tempo que eu gasto na aprendizagem de novas abordagens para lidar com os clientes. –Aprender como melhor atender os clientes é de fundamental importância para mim. –Às vezes eu me esforço para aprender coisas novas. <p>Fonte: Escala adaptada de Harris <i>et al.</i> (2005).</p>
<p>Construto: Orientação para evitar a performance negativa</p> <p>Definição: avalia o comportamento do indivíduo voltado para realizar as metas e evitar o fracasso, e busca eliminar o aspecto de incompetente (Silver <i>et al.</i>, 2006; Elliot e Church, 1997)</p> <p>Itens:</p> <ul style="list-style-type: none"> –Meu medo de ter um mau desempenho é o que frequentemente me motiva a trabalhar. –Eu tenho receio de fazer uma pergunta “boba” ao meu gerente, pois ele pode achar que eu não sou muito inteligente. –Eu frequentemente penso comigo mesmo “O que aconteceria se eu fizesse mal o meu trabalho?” –Eu me preocupo com a possibilidade de não atingir as minhas metas de trabalho. –Eu queria que meu trabalho não fosse avaliado de acordo com o meu desempenho no atendimento. –Eu somente quero evitar fazer mal o meu trabalho. <p>Fonte: Escala adaptada de Elliot e Church (1997).</p>

Figura 3. Definição dos Construtos, Conteúdo e Fonte dos Itens (continuação)

<p>Construto: Orientação para abordar a performance positiva</p> <p>Definição: busca demonstrar o desempenho e a habilidade do indivíduo perante os outros, para serem reconhecidos pelos seus superiores (Elliot e Church, 1997; Elliot e Harackiewicz, 1996), tendo como ênfase mostrar a competência e ganhar um julgamento favorável (Silver <i>et al.</i>, 2006).</p> <p>Itens:</p> <ul style="list-style-type: none"> –Eu quero fazer bem o meu trabalho para mostrar minhas habilidades para meus familiares, amigos, superiores e/ou outros. –Minha meta é ultrapassar a maioria das pessoas do atendimento de minha agência. –Eu estou motivado pelo pensamento de ultrapassar meus colegas da agência. –Eu acho importante fazer o meu trabalho melhor do que outros funcionários do atendimento da agência. –Eu me esforço para demonstrar minhas habilidades em relação aos outros colegas da agência. –Eu acho importante fazer o meu trabalho bem feito comparado com os outros colegas da agência. <p>Fonte: Escala adaptada de Elliot e Church (1997).</p>
<p>Autoeficácia</p> <p>Construto: Autoeficácia</p> <p>Definição: mede o quanto os empregados percebem sua própria habilidade, capacidade, qualificação e confiança no trabalho (Jones, 1996).</p> <p>Itens:</p> <ul style="list-style-type: none"> –Eu tenho as competências necessárias para fazer bem o meu trabalho. –Eu não tive nenhum problema para me ajustar ao trabalho desta agência. –Eu sinto que estou qualificado para o trabalho que estou fazendo. –Eu tenho todo o conhecimento técnico de que preciso para o meu trabalho. –Eu acredito que minha capacidade e habilidades equivalem ou excedem a de meus colegas. –Minha experiência e realização aumentam minha confiança de que eu serei capaz de ter sucesso nesta agência. –Eu poderia ter garantido um trabalho mais desafiador do que o que eu estou a fazer. –O meu trabalho satisfaz exatamente as minhas expectativas profissionais. <p>Fonte: Escala adaptada de Jones (1996).</p>
<p>Comportamento do Empregado</p> <p>Construto: Orientação para o cliente</p> <p>Definição: Mede o grau de orientação para o cliente dos profissionais de marketing (Saxe e Weitz, 1982).</p> <p>Itens:</p> <ul style="list-style-type: none"> –Eu tento identificar o que os clientes necessitam. –Um bom funcionário tem que ter em mente o melhor interesse pelo cliente. –Eu tento apresentar para o cliente produtos e serviços que ajudem a solucionar os seus problemas. –Eu ofereço produtos e serviços que melhor se adaptem aos problemas dos clientes. –Eu tento encontrar o tipo de produto ou serviço que seria mais útil para o cliente. <p>Fonte: Escala adaptada de Perriatt <i>et al.</i> (2004), tendo origem na escala de Saxe e Weitz (1982).</p>

Figura 3. Definição dos Construtos, Conteúdo e Fonte dos Itens (continuação)

Construto: Orientação à Venda

Definição: Mede o grau de orientação à venda dos profissionais de marketing (Saxe and Weitz, 1982).

Itens:

- Eu tento negociar o máximo que eu posso em vez de satisfazer os clientes.
- Às vezes, é necessário ampliar a verdade sobre a descrição dos produtos e serviços para o cliente.
- Eu tento vender aos clientes tudo que puder convencê-los a comprar, mesmo estando convicto de que isso é mais do que um cliente sábio compraria.
- Eu faço um retrato “cor-de-rosa” dos produtos/serviços para torná-los tão bons quanto possível.
- Eu decido quais os produtos/serviços a oferecer aos clientes, considerando que posso convencê-los a aceitá-los, mesmo que eles não se satisfaçam a longo prazo.

Fonte: Escala adaptada de Perriatt *et al.* (2004), tendo origem na escala de Saxe e Weitz (1982).

Figura 3. Definição dos Construtos, Conteúdo e Fonte dos Itens (continuação)

4.5 População-alvo e Amostra do Estudo

A população-alvo de um estudo é especificada por meio de uma coleção de elementos ou objetos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre as quais devem ser feitas inferências. Um elemento é o objeto sobre o qual se deseja a informação, em pesquisa em geral é o entrevistado. Especificar a população-alvo é o primeiro passo para ser estabelecer a amostra a ser estudada (Malhotra, 2001).

Nesta pesquisa, definiu-se como população-alvo os empregados de contato de organizações prestadoras de serviços. Contudo, para este estudo, foram abordados empregados de contato de um banco brasileiro. Estão enquadrados neste grupo os funcionários que trabalham diretamente no atendimento aos clientes, eles desempenham funções, tais como: atendentes de balcão, gerentes de atendimento, gerentes de negócios, gerentes de conta e assistentes.

A amostra utilizada nesta pesquisa foi caracterizada como sendo de natureza não-probabilística por conveniência, devido às limitações e dificuldades físicas para se garantir a aplicação de uma técnica de amostragem probabilística

(Malhotra, 2001). No processo de amostragem não-probabilística, a seleção para a amostra não é necessariamente feita com o objetivo de ser estatisticamente representativa da população. Ao contrário, o pesquisador usa métodos subjetivos, tais como a sua experiência, conhecimento especializado, etc (Hair Jr. *et al.*, 2003).

A escolha dessa técnica ocorreu pela impossibilidade da pesquisadora ter acesso à relação de todos os empregados de contato das organizações de serviços. Assim, para definir a amostra do estudo, com base nas funções desempenhadas pelo público-alvo, extraiu-se da população uma listagem do número de empregados por função de cada unidade a ser pesquisada, que totalizou 1.350 empregados de contato de uma Instituição Financeira do Brasil. Uma amostra por conveniência possibilita a redução de contatos inválidos e, conseqüentemente, o tempo e os recursos econômicos a serem investidos na coleta dos dados (Santos, 2001).

4.6 Coleta dos Dados e Característica da Amostra

A coleta dos dados ocorreu no período de Fevereiro a Abril de 2009, por meio de um questionário estruturado, visando uma certa padronização no processo, com perguntas feitas em uma ordem pré-especificada. Trata-se de uma abordagem direta e não-disfarçada, pelo fato de ser o objetivo do projeto revelado aos entrevistados, via carta de apresentação, ou então ser óbvio à vista das perguntas formuladas (Malhotra, 2001).

O questionário foi aplicado de duas formas, a primeira, pelo método de entrevistas postais, enviado às agências bancárias para serem entregues aos respondentes, por intermédio do seu Gerente Geral. A remessa dos

questionários ocorreu juntamente com a carta de apresentação e envelope resposta. Com o propósito de viabilizar os procedimentos, foram encaminhadas para os gerentes instruções para aplicação da pesquisa, as quais explicitavam detalhadamente quais os grupos de empregados que poderiam participar. Durante o período da pesquisa também foram enviadas mensagens para os gerentes e, em um segundo momento, diretamente para os empregados de contato, incentivando-os a participarem da pesquisa.

Na segunda abordagem adotada, foi utilizado o método das entrevistas pessoais, no qual os participantes são procurados pessoalmente (Malhotra, 2001), com a entrega direta do questionário pela pesquisadora ao respondente. A vantagem deste método reside no fato de ser mais produtivo o entrevistador ir ao entrevistado do que o contrário. Ocorreu nas agências bancárias e no centro de treinamento da Instituição, localizado em sua sede, durante cursos e eventos corporativos nos quais participavam representantes do público-alvo. Durante a visita às agências foram também realizadas algumas entrevistas não-estruturadas, com o intuito de validar e reforçar as inferências e as percepções colhidas durante a investigação.

Considerando o número de empregados de contatos potenciais para participarem da amostra, foram enviados 1.200 questionários, distribuídos de acordo com a estrutura de pessoal de cada unidade pesquisada. Além, de 150 questionários que foram entregues pela pesquisadora diretamente aos respondentes, totalizando 1.350 questionários. A aplicação da pesquisa obteve a participação de 98 agências, por meio de 317 questionários. Dentre os questionários respondidos, 21 não foram considerados válidos, 12 por excesso de *missing* e 9 em virtude dos respondentes não se enquadrarem no público-

alvo da amostra. Assim, a amostra deste estudo é constituída de 296 questionários, com uma taxa de retorno de 22%.

Nos estudos que utilizam modelagem de equações estruturais, a literatura considera aceitáveis amostras de 100 a 150 respondentes (Anderson e Gerbing, 1988). Segundo Kline (1998), alguns guias citam que o tamanho da amostra é considerado pequeno para um número de observações menor do que 100, médias para aquelas entre 100 e 200 observações, e grandes com um número de observações maior do que 200. Hair Jr. *et al.* (2005, p. 485) recomendam “[...] 200 respostas, não importando qual o tamanho original da amostra”. Uma amostra de 200 é o tamanho amostral crítico, que pode aumentar se houver suspeitas de má especificação do modelo ou se este for muito grande ou complexo. Contudo, a literatura não prevê uma indicação clara de quão ampla uma amostra deve ser (Crosby *et al.*, 1990).

Na aplicação da análise descritiva calculou-se distribuição de frequência, média, mediana e desvio-padrão. Esta análise foi inicialmente realizada com os dados relativos à caracterização da amostra, envolvendo as variáveis “Papel que desempenha na agência”, “Tempo de trabalho no Banco”, “Tempo de trabalho na agência”, “Tempo de trabalho na atividade”, “Idade”, “Sexo”, “Escolaridade”, e “% do tempo no atendimento ao cliente”, por meio do *software Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, versão 16.0 para Windows. Descrever a amostra permite ao pesquisador conhecer a natureza dos dados da pesquisa, antecipando problemas e soluções para fatos que possam transcórrer (Malhotra, 2001).

Os empregados de contato (EC) que participaram da pesquisa desempenham papéis variados nas agências bancárias. Ao examinar o papel desempenhado

por cada um deles, o resultado obtido mostrou que dos 296 investigados, 208 pertencem ao grupo de gerentes intermediários, com uma representatividade de 70,3%. E os 88 restantes, equivalentes a 29,7%, englobam os assistentes e o pessoal contratado e/ou terceirizado, que na sua maioria trabalha no balcão de atendimento. A Tabela 1 a seguir detalha os resultados.

Tabela 1: Distribuição dos Empregados de Contato por papel

Papel Desempenhado na Agência	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Gerente de Negócios	91	30,7	30,7
Gerente de Suporte a Negócios	112	37,9	68,6
Gerente Executivo	5	1,7	70,3
Assistente de Negócios	24	8,1	78,4
Assistente Administrativo	59	19,9	98,3
Terceirizado/Contratado	5	1,7	100,0
Total	296	100,0	

Dos 296 empregados de contato participantes da amostra, 194 são do sexo masculino, 95 do sexo feminino e 7 não responderam a esta indagação. A Tabela 2 apresenta a distribuição dos EC, por sexo, especificando os papéis desempenhados nas unidades de negócio.

Tabela 2: Distribuição dos Empregados por Sexo x Papel Desempenhado

Papel Desempenhado na Agência	Sexo		Total
	Masculino	Feminino	
Gerente de Negócios	60	29	89
Gerente de Suporte a Negócios	81	29	110
Assistente de Negócios	15	7	22
Assistente Administrativo	35	23	58
Terceirizado/Contratado	0	5	5
Gerente Executivo	3	2	5
Total	194	95	289

No que se refere à idade dos empregados de contatos, a pesquisa de um modo geral mostra um equilíbrio entre as faixas etárias dos respondentes. Destaca-se, no entanto, que a faixa etária entre 25,1 a 30 anos representa 25,7% dos EC e

que 39,9% dos EC tem até 30 anos de idade. Entre os investigados, 8 não responderam a esta pergunta. A Tabela 3 mostra o resultado obtido.

Tabela 3: Distribuição dos Empregados por Idade

Idade	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
18 a 25	42	14,2	14,2
25,1 a 30	76	25,7	39,9
30,1 a 35	37	12,5	52,4
35,1 a 40	23	7,8	60,2
40,1 a 45	35	11,8	72,0
45,1 a 50	34	11,5	83,5
acima de 50	41	13,8	97,3
Não responderam	8	2,7	100,0
Total	296	100,0	

O nível de formação dos empregados de contato pode representar um diferencial no atendimento ao cliente. Neste estudo, indagou-se o nível de escolaridade dos respondentes, no qual se identificou que 61% tem formação em nível superior, sendo 38,4% com nível superior completo e 22,6% com pós-graduação, condição considerada como favorável ao papel a ser desempenhado. A Figura 4 mostra o percentual da frequência em cada uma das categorias pesquisadas.

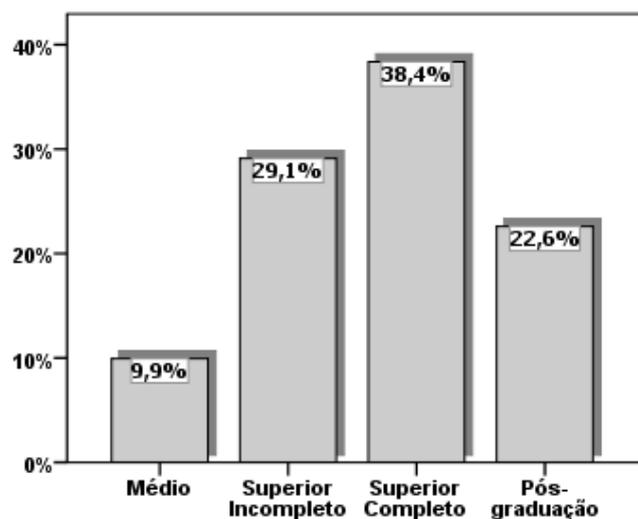


Figura 4. Distribuição do Nível de Escolaridade dos Empregados.

Na maioria das organizações de serviço os funcionários menos experientes são lotados na área de atendimento ao cliente. Investigou-se, também, o tempo de trabalho dos empregados de contato, com vista a especificar o “tempo de banco, o “tempo de agência”, o “tempo na atividade” e o “percentual do seu tempo diário no atendimento ao cliente”. A Figura 5 apresenta a distribuição do “tempo de trabalho no banco” dos empregados de contato da amostra em estudo. O resultado mostra uma grande representação (60,5%) de empregados com até cinco anos de Instituição.

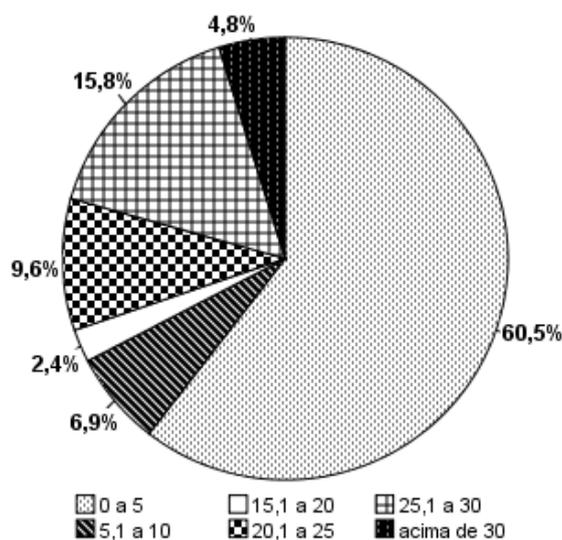


Figura 5. Tempo de Trabalho no Banco

A atividade do empregado de contato exige capacitação sistêmica, comprometimento, disponibilidade, habilidade e interesse em solucionar os problemas dos clientes, características estas nem sempre concentradas em uma única pessoa. Este fato exige das empresas um cuidado específico na seleção e alocação da equipe de pessoal, pois são considerados o cartão de visita da organização perante o cliente. A Figura 6 mostra que dos 286 empregados que responderam a esta indagação 226 (79%) estão entre 0 e 5 anos a desempenhar a atividade.

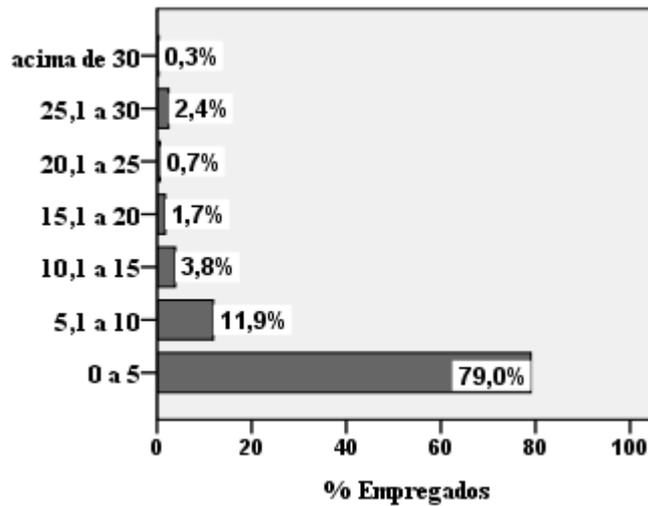


Figura 6. Tempo de Trabalho na Atividade de Emprego de Contato

Ao compararmos o tempo de trabalho na atividade e o papel desempenhado pelo empregado de contato, além dos resultados demonstrarem a maior concentração na faixa de 0 a 5 anos de atividade, pode-se perceber também neste grupamento uma grande incidência de empregados que desempenham a função de gerente (152), a representar 67,3%. Isso nos levar a inferir, o reconhecimento da organização pela importância do trabalho desempenhado no atendimento ao cliente. A Figura 7 apresenta os resultados encontrados.

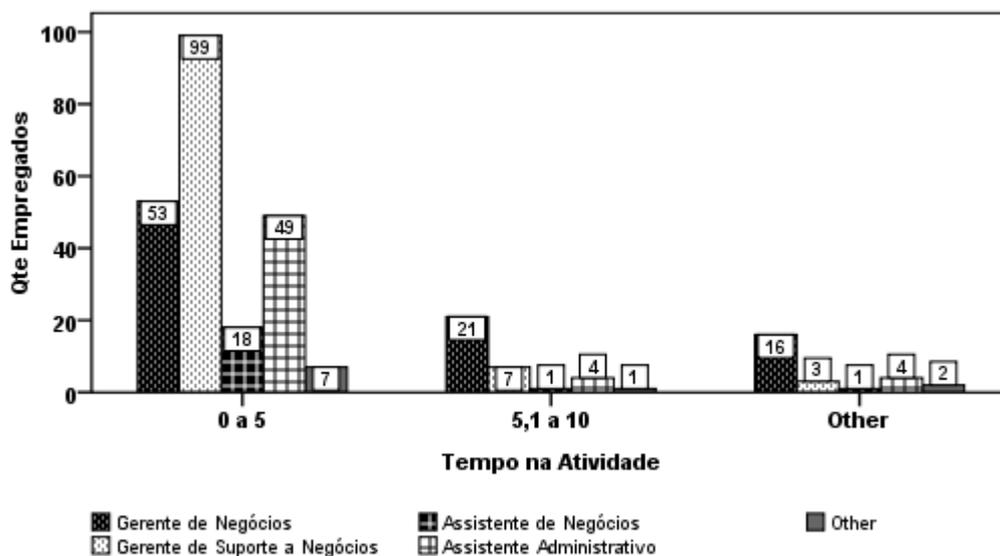


Figura 7. Tempo na Atividade x Papel Desempenhado

O empregado de contato deve ter como atividade principal no seu dia-a-dia o atendimento ao cliente. No entanto, as atividades operacionais e as de *back off* absorvem uma parte do seu tempo. Com vista a perceber mais claramente esta questão, indagou-se sobre o percentual do tempo diário que é realmente dedicado ao atendimento ao cliente. O resultado obtido mostra que apenas 22,6% dedica entre 81 e 100% do tempo ao atendimento, seguido de 43,2% que chegam a dedicar entre 61 e 80%, conforme explicitado na Figura 8. Os empregados que dedicam menos de 20% do seu trabalho ao atendimento ao cliente foram eliminados da amostra.

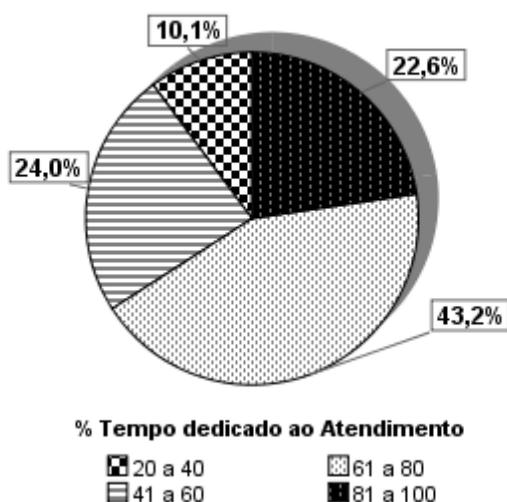


Figura 8. Tempo Dedicado ao Atendimento ao Cliente

4.7 Análise Multivariada

A utilização de técnicas multivariadas pode auxiliar a formulação de questões relativamente complexas de forma específica e precisa (Hair Jr. *et al.*, 2005). Essas técnicas tornam possível levantar questões específicas e consideradas complexas em cenários naturais. Isso viabiliza a condução de pesquisas teoricamente importantes e a avaliação dos efeitos de variações paramétricas que normalmente aparecem. Desta forma, as correlações naturais entre as

múltiplas influências de comportamento podem ser preservadas e efeitos separados dessas influências, estudados estatisticamente sem causar um isolamento comum a qualquer indivíduo ou variável (Hardyck e Petrinovich, 1976). Entre as técnicas multivariadas, a modelagem de equações estruturais foi escolhida para ser aplicada neste estudo.

4.7.1 Modelagem de Equações Estruturais (MEE)

O termo modelagem de equações estruturais não designa uma técnica estatística única, mas, sim, uma família de procedimentos relacionados (Kline, 1998). Segundo Hair Jr. *et al.* (2005), engloba modelos conhecidos por muitos nomes, entre eles análise de estrutura de covariância, análise de variável latente, análise fatorial confirmatória. Esta modelagem é caracterizada por estimar múltiplas e inter-relacionadas relações de dependência, por ter a habilidade de representar conceitos não observados nessas relações e explicar erro de mensuração no processo de estimação.

A modelagem de equações estruturais (MEE) é uma técnica multivariada que combina aspectos de regressão múltipla (examinando relações de dependência) e análise fatorial (representando conceitos não medidos, denominados fatores, compostos por múltiplas variáveis), para estimar simultaneamente uma série de relações de dependência interrelacionadas. A MEE concede eficiência estatística e habilidade para avaliar as relações em âmbito geral e fornecer uma transição da análise exploratória para a análise confirmatória, orientada mais por teoria do que por resultados empíricos. Essa transição corresponde a maiores esforços em todas as áreas de estudo com respeito ao desenvolvimento de uma visão mais sistemática e holística dos problemas (Hair Jr. *et al.*, 2005).

Segundo Byrne (2001), a modelagem de equações estruturais é uma metodologia estatística que usa aproximação confirmatória (teste de hipóteses) para análise de uma teoria estruturada que afeta algum fenômeno. Essa teoria representa um processo causal que gera observações em múltiplas variáveis. Para o autor, a MEE agrega dois aspectos importantes dos procedimentos: (1) o processo causal do estudo, representado por uma série de equações estruturais e, (2) as relações estruturais, que podem ser modeladas ilustrativamente, capazes de conceituar de forma clara a teoria utilizada.

A visualização gráfica dessas relações é o que se denomina diagrama de caminhos, utilizado não apenas para a identificação de relações de causa e efeito entre os construtos (relacionamentos entre variáveis dependentes e independentes), mas também para relacionamentos derivados (correlações) entre construtos e até mesmo indicadores (Brei e Liberali Neto, 2006). Setas retilíneas descrevem o impacto de variáveis independentes sobre as variáveis dependentes e setas curvilíneas descrevem a correlação entre variáveis. As variáveis independentes do modelo são chamadas exógenas, pois não são causadas ou preditas por nenhuma outra variável no modelo. E as variáveis endógenas ou dependentes são preditas por outros construtos exógenos (Hair Jr. *et al.*, 2005).

Nas ciências comportamentais, os pesquisadores estão frequentemente interessados em estudar construtos teóricos, conhecidos como variáveis latentes ou fatores (Byrne, 2001). A MEE tem, também, a habilidade de incorporar variáveis latentes, conceito teorizado e não observado que pode apenas ser aproximado por variáveis observáveis ou mensuráveis. As variáveis observadas, que reunimos a partir dos respondentes por meio de vários

métodos de coletas de dados, são conhecidas como variáveis manifestas (Hair Jr. *et al.*, 2005).

4.7.1.1 Estratégias de Modelagem

O desenvolvimento de um modelo necessita de uma estratégia, que deve ser escolhida como base nos objetivos da pesquisa. Segundo Hair Jr. *et al.* (2005), muitos caminhos podem ser adotados, no entanto, os autores definiram três estratégias na aplicação da MEE: Estratégia de modelagem confirmatória, modelos concorrentes e desenvolvimento de modelos.

A estratégia de modelagem confirmatória, aplicação mais direta da modelagem de equação estruturais, é aquela na qual o pesquisador especifica um só modelo e a MEE é usada para avaliar sua significância estatística. Se o modelo proposto tem ajuste aceitável por quaisquer critérios aplicados, o pesquisador não "demonstrou" o modelo proposto, mas apenas confirmou que ele é um entre diversos possíveis modelos aceitáveis.

A estratégia de modelos concorrentes é o meio de comparar o modelo estimado com alternativos, que consistem em formulações alternativas da teoria subjacente. Modelos equivalentes fornecem uma segunda perspectiva no desenvolvimento de um conjunto de modelos concorrentes, mostra que existe pelo menos um outro modelo com o mesmo número de parâmetros e o mesmo nível de ajuste, que varia nas relações retratadas. Outra abordagem é via modelo aninhado, na qual o número de construtos e indicadores permanecem constante, mas o número de relações estimadas mudam.

Na estratégia de desenvolvimento de modelos a teoria pode fornecer apenas um ponto de partida para o desenvolvimento de um modelo teoricamente justificado que pode ser empiricamente apoiado. Assim, a MEE pode ser empregada não apenas para testar o modelo empiricamente, mas também para fornecer ideias sobre sua reespecificação.

4.7.1.2 Técnica de Estimação

As técnicas de modelagem de equações estruturais são caracterizadas pela estimação de múltiplas e interrelacionadas relações de dependência e a habilidade para representar conceitos não-observados nessas relações e explicar o erro de mensuração no processo de estimação. A entrada dos dados da MEE usa apenas a matriz de variância-covariância ou de correlação. Observações individuais podem entrar nos programas, mas elas são convertidas em um desses dois tipos de matrizes antes da estimação (Hair Jr. *et al.*, 2005).

A técnica de estimação de máxima verossimilhança, uma alternativa aos usuais mínimos quadrados em regressão, é um procedimento que fornece estimativas que maximizem uma função, chamada de verossimilhança. Respeitado o pressuposto da normalidade dos dados é considerada predominante (Anderson e Gerbing, 1988), tem a propriedade de ser imparcial, consistente, eficiente e não viesada (Hair Jr. *et al.*, 2005; Kmenta, 1971), gera estimadores mais robustos (Brei e Liberati Neto, 2006) e foi assim aplicada neste estudo.

Técnicas alternativas foram desenvolvidas, respeitando a sensibilidade à não-normalidade, tais como, os mínimos quadrados ponderados (WLS), mínimos quadrados generalizados (GLS). Sendo disponibilizada, ainda, a estimação assintoticamente livre de distribuição (ADF) que teve particular atenção devido a

sua insensibilidade à não-normalidade dos dados, no entanto, exige um aumento no tamanho amostral (Hair Jr. *et al.*, 2005).

Além das técnicas já citadas, o método descrito por Shrout e Bolger (2002) é fundamental para o teste de significância dos efeitos indiretos no âmbito do programa AMOS, e tem como base o processo de estimação *bootstrapping*, que calcula as estimativas de parâmetros e seus intervalos de confiança por meio de múltiplas estimações (Bollen e Stine, 1992), não são calculados com suposições estatísticas, mas, em vez disso, são baseados em observações empíricas (Hair Jr. *et al.*, 2005), abordagem esta também utilizada neste estudo.

4.7.1.3 Modelo de Mensuração

O pesquisador deve usar a MEE em dois passos distintos, sendo eles: a estimação do modelo de mensuração e a estimação do modelo estrutural (Anderson e Gerbing, 1988).

O modelo de mensuração especifica as regras de correspondência entre as variáveis manifestas e latentes. Permite ao pesquisador utilizar uma ou mais variáveis para um só conceito independente ou dependente e avaliar a contribuição de cada item da escala bem como incorporar quão bem a escala mede o conceito (sua confiabilidade) na estimação das relações entre variáveis dependentes e independentes (Hair Jr. *et al.*, 2005).

Confiabilidade indica até que ponto uma escala produz resultados consistentes se as medidas são tomadas repetidamente. A medida é totalmente confiável quando está livre de erro aleatório. As fontes sistemáticas de erro não têm impacto desfavorável sobre a confiabilidade, porque afetam a medida de uma

forma constante e não conduzem a inconsistências. Em contraste, o erro aleatório causa inconsistência, levando à baixa confiabilidade. Por outro lado, a validade de uma escala pode ser definida quando as diferenças em escores observados da escala refletem as verdadeiras diferenças entre objetos quanto à característica que está sendo medida e não um erro sistemático ou aleatório, ou seja, uma escala é válida na extensão em que mede aquilo que se propõe medir. A validade perfeita exige que não haja qualquer erro de medida (Malhotra, 2001).

Na perspectiva prática e teórica, não se pode medir com perfeição um conceito, sempre existe algum grau de erro de mensuração. Sabe-se que algumas pessoas responderão incorretamente aos inquéritos, seja para exagerar ou reduzir a quantia ou simplesmente por não saberem o valor precisamente. Deste modo, afetam a estimação do verdadeiro coeficiente estrutural. O erro de mensuração não é causado apenas por respostas imprecisas, mas acontece, também, quando usamos conceitos mais abstratos ou teóricos (Hair Jr. *et al.* 2005). A omissão de uma ou mais variáveis relevantes na equação de regressão é um tipo de erro de especificação que pode ocorrer devido à falta de conhecimento sobre tudo que prediz alguns critérios (Byrne, 2001).

Segundo Byrne (2001), a análise fatorial confirmatória (AFC) aplicada no ajuste do modelo de mensuração, é apropriadamente usada quando o pesquisador tem mais conhecimento subjacente da variável latente. Baseada no conhecimento teórico, na pesquisa empírica ou em ambos, relaciona postulados entre as medidas observadas e os possíveis dos fatores subjacentes, então os testes destas hipóteses são estatisticamente estruturados. A AFC foca somente na relação entre os fatores e as medidas de suas variáveis dentro do modelo de mensuração.

A análise confirmatória trata-se de uma técnica multivariada para confirmar uma relação pré-especificada. Assim, para que se faça uso apropriado dessa técnica, é necessário que a teoria fundamente a especificação das relações de dependência, modificações das relações propostas e outros aspectos da estimação de um modelo, embora a teoria não seja de domínio exclusivo dos meios acadêmicos (Hair Jr. *et al.*, 2005).

4.7.1.4 Modelo Estrutural

Definido o modelo de mensuração, estima-se o modelo estrutural por meio dos parâmetros ou coeficientes do diagrama de caminhos. Esta estimação é resultado da conversão desse diagrama em um conjunto ou sistema de equações, que representam matematicamente a relação gráfica (ou estrutural) entre as variáveis (Brei e Liberali Neto, 2006). Baseia-se na teoria existente e em experiência prévia, para distinguir quais variáveis independentes prevêm cada variável dependente e podem atingir os objetivos da pesquisa. Cada variável endógena (Y_j) pode ser prevista por uma variável exógena (X_j) ou por outras endógenas. Para cada efeito teorizado, estimamos um coeficiente estrutural (β_{jm}) e os erros de previsão (E_j) de cada equação (Hair Jr. *et al.*, 2005).

Para o ajuste dos modelos de mensuração e estrutural, utilizou-se os indicadores e seus respectivos valores de referência a seguir: Estatística de qui-quadrado (χ^2); grau de liberdade (df); $p < 0,05$; *Incremental Fit Index* [IFI] $> 0,90$; *Tucker-Lewis Index* [TLI] $> 0,90$; e *Comparative Fit Index* [CFI] $> 0,90$; *Root Mean Square Error of Approximation* [RMSEA] $< 0,06$. Para reduzir a sensibilidade da estatística de χ^2 em relação ao tamanho da amostra, alguns investigadores dividem o valor da estatística pelo número de graus de liberdade (χ^2/df). De acordo com Kline (1998), é considerado minimamente aceitável a razão menor

do que do 3, para Hair Jr. *et al.* (2005) esse valor deve ser igual ou inferior a 5 e para Browne e Cudeck (1992) e Byrne (2001) são aceitáveis valores entre 2 e 3 ou inferiores. A estimação do modelo estrutural será apresentada no capítulo dos resultados.

4.8 Validade das Escalas

Nesta seção será realizada uma análise preliminar dos dados, com o propósito de prepará-los para a modelagem de equações estruturais. Mostra-se também a análise fatorial confirmatória, com o seu processo de ajuste e o resultado do modelo de medidas.

4.8.1 Análise Preliminar

Na preparação dos dados para a modelagem de equações estruturais concerne observar os dados isoladamente antes de realizar a análise coletiva. Neste estudo, serão averiguadas as categorias de problemas: relacionados a cada observação (a acuracidade da entrada de dados), os dados ausentes (*missing values*) e as observações atípicas (*outliers*).

Utilizou-se o *software Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, versão 16.0, para a o tratamento estatístico dos dados coletados nos 317 questionários. A acuracidade dos dados inseridos, foi analisada por meio da tabela de frequência de cada um dos itens, na qual se procedeu uma revisão geral da entrada de dados e as eventuais incorreções identificadas foram corrigidas. Em seguida, foram analisados os dados ausentes e os excessos resultaram na eliminação de 12 questionários, aqueles nos quais a quantidade de dados ausentes foi considerada aceitável, foram preenchidos pelo valor médio dos dados obtidos

em cada variável. Para a determinação do valor médio utilizou-se a opção "*replace missing value*" disponibilizada pelo SPSS. Foram, ainda, eliminados 9 questionários em decorrência dos respondentes não se enquadrarem nas características estabelecidas para a amostra, pois eram empregados com seu tempo dedicado ao atendimento ao cliente inferior a 20%.

Foi verificada também a presença de *outliers*. *Outliers* são observações atípicas que podem existir em amostras e classificam-se como severas ou moderadas, tendo como parâmetro o seu afastamento em relação às outras observações. Podem representar erros de introdução de dados, caso em que devem ser eliminados, ou fazer parte do fenômeno em estudo, assinalando-se a sua existência (Gageiro e Pestana, 2008). De acordo com Hair Jr. *et al.* (2005), as observações atípicas não podem ser consideradas benéficas ou problemáticas, mas devem ser vistas no contexto da análise.

Nesta etapa da pesquisa, examinou-se ainda o coeficiente de correlação entre cada item e os demais itens de todas as escalas, eliminando-se aqueles que apresentaram coeficiente de correlação inferior a 0,25 (Nunnally, 1978). Aplicou-se, também, a análise fatorial exploratória – AFE aos itens de cada construto para verificar a sua dimensionalidade. A unidimensionalidade de um construto é uma suposição inerente ao cálculo da confiabilidade e é demonstrada quando os indicadores têm um ajuste aceitável em um único fator a que se referem (Hair Jr. *et al.*, 2005), podendo ser avaliada por meio do indicador CFI (*Comparative Fit Indice*), no qual valores superiores a 0,90 indicam forte evidência de unidimensionalidade (Byrne, 2001).

4.8.2 Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Com o apoio do programa AMOS™ versão 17.0 iniciou-se a análise e ajuste do modelo de mensuração, com aplicação da análise fatorial confirmatória (AFC) para verificar as propriedades psicométricas das escalas e testar as relações preestabelecidas (Hair Jr. *et al.*, 2005). O pesquisador especifica quais variáveis internas definem cada construto e testa a significância ou não-significância nas relações entre elas.

Seguindo a metodologia de Byrne (2001), o modelo inicial de medida foi ajustado, por meio de sucessivas iterações, nas quais foram verificadas, a magnitude do coeficiente de correlação entre as variáveis, dos coeficientes estandardizados e dos índices de modificação. As iterações iniciaram com a eliminação, uma a uma, das variáveis internas com baixos coeficientes estandardizados. Por fim, verificou-se os índices de modificação, a cada iteração era eliminado o item que apresentava maior índice de covariância entre os erros ou maior regressão entre as variáveis (*cross loadings* significativos). As iterações ocorreram até se encontrar um bom ajuste para o modelo.

Os procedimentos de ajuste resultaram em um modelo de mensuração com um qui-quadrado estatisticamente significativo ($\chi^2 = 1.162,162$ $df = 724$; $p = 0,000$). Os indicadores *Incremental Fit Index* [IFI] = 0,927, *Tucker-Lewis Index* [TLI] = 0,916, e *Comparative Fit Index* [CFI] = 0,926, *Root Mean Square Error of Approximation* [RMSEA] = 0,045, apresentaram um bom ajuste. O resultado do CFI evidencia a unidimensionalidade do modelo.

A análise fatorial confirmatória foi utilizada, ainda, para se verificar a validade convergente e a validade discriminante. A validade convergente mede a

extensão em que cada escala se correlaciona positivamente com as outras medidas do mesmo construto (Malhotra, 2001). Segundo Anderson e Gerbing (1988), há validade convergente do construto se as estatísticas do teste t são superiores a 1,96. Assim, as estatísticas apresentadas na Figura 9 atestam a validade convergente dos construtos de nosso estudo.

Construtos	Loading Standardized	t-value
Construto: Orientação ao cliente		
Eu tento identificar o que os clientes necessitam.	0,44	7,30
Eu tento apresentar para o cliente produtos e serviços que ajudem a solucionar os seus problemas.	0,80	15,35
Eu ofereço produtos e serviços que melhor se adaptem aos problemas dos clientes.	0,85	16,53
Eu tento encontrar o tipo de produto ou serviço que seria mais útil para o cliente.	0,69	12,60
Construto: Orientação à venda		
Eu tento negociar o máximo que eu posso em vez de satisfazer os clientes.	0,50	8,52
Eu tento vender aos clientes tudo que puder convencê-los a comprar, mesmo estando convicto de que isso é mais do que um cliente sábio compraria.	0,82	15,63
Eu faço um retrato "cor-de-rosa" dos produtos/serviços para torná-los tão bons quanto possível.	0,74	13,75
Eu decido quais os produtos/serviços a oferecer aos clientes, considerando que posso convencê-los a aceitá-los, mesmo que eles não se satisfaçam a longo prazo.	0,77	14,29
Construto: Autoeficácia		
Eu tenho as competências necessárias para fazer bem o meu trabalho.	0,67	11,62
Eu sinto que estou qualificado para o trabalho que estou fazendo.	0,83	14,84
Eu tenho todo o conhecimento técnico de que preciso para o meu trabalho.	0,71	12,36
Construto: Orientação para a aprendizagem		
Uma parte importante de ser um bom funcionário consiste em melhorar continuamente as habilidades no atendimento ao cliente.	0,61	15,70
Eu estou sempre a aprender algo de novo sobre os meus clientes.	0,71	14,80
É importante o tempo que eu gasto na aprendizagem de novas abordagens para lidar com os clientes.	0,81	17,40
Aprender como melhor atender os clientes é de fundamental importância para mim.	0,81	19,21

Figura 9. Resultado da Análise Fatorial Confirmatória - Modelo de Medidas

Construtos	Loading Standardized	t-value
Construto: Orientação para evitar uma performance negativa		
Meu medo de ter um mau desempenho é o que frequentemente me motiva a trabalhar.	0,75	12,89
Eu tenho receio de fazer uma pergunta "boba" ao meu gerente, pois ele pode achar que eu não sou muito inteligente.	0,64	10,64
Eu frequentemente penso comigo mesmo "O que aconteceria se eu fizesse mal o meu trabalho?"	0,67	11,30
Construto: Orientação para abordar uma performance positiva		
Eu quero fazer bem o meu trabalho para mostrar minhas habilidades para meus familiares, amigos, superiores e/ou outros.	0,59	10,67
Minha meta é ultrapassar a maioria das pessoas do atendimento de minha agência.	0,74	14,47
Eu acho importante fazer o meu trabalho melhor do que outros funcionários do atendimento da agência.	0,84	17,24
Eu me esforço para demonstrar minhas habilidades em relação aos outros colegas da agência.	0,90	19,22
Eu acho importante fazer o meu trabalho bem feito comparado com os outros colegas da agência.	0,73	14,06
Construto: Avaliação baseada no comportamento		
Meu gerente avalia se eu ofereço um serviço cortês para os clientes.	0,79	15,70
Meu gerente avalia minha habilidade para resolver as reclamações dos clientes ou os problemas no serviço de maneira eficiente.	0,90	19,21
Meu gerente avalia minha habilidade para lidar de maneira inovadora com situações únicas e/ou descobrir as necessidades dos clientes.	0,84	17,40
O meu comprometimento com os clientes é avaliado pelo Gerente.	0,76	14,80
Construto: Controle de Resultados		
Meu gerente estabelece metas de desempenho específicas para o trabalho.	0,85	17,55
Meu gerente monitora até que ponto as minhas metas são cumpridas.	0,86	17,92
Se o meu desempenho não satisfaz, me é solicitada uma explicação do porquê.	0,76	14,74
Eu sou avaliado com base na comparação do meu desempenho com as minhas metas.	0,74	14,22
Construto: Autocontrole		
A maior satisfação da minha vida vem do meu trabalho.	0,70	12,92
O trabalho que eu faço é de grande significado para mim.	0,60	10,61
Eu tenho uma forte ligação com o meu trabalho atual, a qual seria muito difícil quebrar.	0,70	12,94
Eu gosto de estar absorvido pelo meu trabalho na maioria do tempo	0,72	13,51
A maioria das coisas importantes que me acontecem envolve meu trabalho	0,81	15,89

Figura 9. Resultado da Análise Fatorial Confirmatória - Modelo de Medidas (continuação)

Construtos	Loading Standardized	t-value
Construto: Controle Profissional		
A maioria dos funcionários tem conhecimento da produtividade uns dos outros.	0,66	11,94
Minha agência encoraja discussões sobre o trabalho entre os funcionários.	0,85	16,61
A maioria dos funcionários é capaz de realizar uma avaliação precisa sobre o desempenho uns dos outros.	0,69	12,61
Construto: Controle Cultural		
Meu ambiente de trabalho estimula a me sentir parte da agência.	0,93	19,22
Meu ambiente de trabalho me faz sentir orgulho desta agência.	0,91	18,61

Figura 9. Resultado da Análise Fatorial Confirmatória - Modelo de Medidas (continuação)

A variância média extraída (*Average Variance Extracted*), apresentada na Tabela 4, reflete a quantia geral da variância nos indicadores explicada pelo construto latente. É uma medida complementar ao valor da confiabilidade do construto, e deve exceder a 0,50 em cada construto (Hair Jr. *et al.*, 2005). Os resultados da variância extraída apresentaram valores dentro dos padrões de referência estabelecidos, exceto a variância extraída da variável "evitar uma performance negativa (PERFN)", ligeiramente inferior (0,46).

Além da média da variância extraída (MVE), foi apurada a confiabilidade composta, que é uma medida da consistência interna dos indicadores de um construto, descrevendo o grau em que eles indicam o construto latente (não-observado) em comum (Hair Jr. *et al.*, 2005). A confiabilidade que se mede por meio do coeficiente alfa não considera os erros nos indicadores, limitação que a confiabilidade composta (*Composite Reliability - CC*) supera, sendo aceitáveis valores superiores a 0,70 (Hair Jr. *et al.*, 2005). Os resultados da análise da confiabilidade composta (CC) também apresentaram valores dentro dos padrões de referência estabelecidos. Assim, de um modo geral as escalas podem ser considerada consistentes e aceitáveis.

Ainda quanto à confiabilidade das escalas, é de referir a medida pelo coeficiente *Alpha de Cronbach*, compreendido entre 0 e 1, o qual avalia a consistência entre as variáveis de uma escala múltipla, definida como consistência interna (Hair Jr. *et al.*, 2005). Os resultados obtidos variaram entre 0,724 e 0,911, para o construto "orientação para evitar a performance negativa" e para o construto "controle cultural", respectivamente. Os demais construtos analisados foram validados e a confiabilidade de todas as escalas foram consideradas aceitáveis.

Testou-se, também, a validade discriminante, a qual pressupõe que a correlação entre os construtos teoricamente distintos seja baixa. A validade discriminante é evidenciada pelo fato de que todas as correlações entre os construtos são significativamente menores do que 1 e as correlações ao quadrado entre cada par de variáveis latentes são menores que a variância extraída de cada uma (Fornell e Larcker, 1981). No teste realizado observou-se que a média da variância extraída de todos os pares de variáveis era superior ao quadrado do coeficiente de correlação entre as respectivas variáveis, pelo que se confirma a existência de validade discriminante. Os coeficientes de correlação entre as variáveis latentes apresentam valores entre -0,062 e 0,693. A Tabela 4, a seguir, além da média da variância extraída, mostra os desvios padrão, os coeficientes de correlação, os *alphas de Cronbach* e a confiabilidade composta (CC).

Por fim, averiguou-se a variância de método comum (*common method variance*) entre as variáveis, condição que pode causar erros de medição sistemáticos e vieses nas estimativas das relações entre os construtos teóricos. Segundo Podsakoff *et al.* (2003), o método de único fator tem sido muito utilizado para avaliar a presença da variância de método comum (MVC). Como neste estudo, todas as variáveis manifestas foram investigadas com base no mesmo respondente, decidiu-se avaliar a possibilidade de vieses. Assim, testou-se o

ajuste do modelo de medidas com base em um único fator. E para isso, as variáveis manifestas foram modeladas como indicadores de um único construto. O vies do método é considerado substancial, se o modelo se ajustar aos dados (Mossholder *et al.*, 1998).

Como resultado dos procedimentos de estimação obtivemos um modelo de medida com um qui-quadrado significativo ($\chi^2 = 4.940,244$ $df = 783$; $p = 0,000$). Os indicadores *Incremental Fit Index* [IFI] = 0,301, *Tucker-Lewis Index* [TLI] = 0,264, *Comparative Fit Index* [CFI] = 0,297 e *Root Mean Square Error of Approximation* [RMSEA] = 0,134, revelaram que o ajuste do modelo não foi satisfatório, indicando que a maioria da variância não pode ser explicada por um único construto e que, portanto, os respondentes distinguiram as diferentes variáveis. Assim se conclui que a existir algum enviesamento resultante da variância de método comum, que o mesmo não será muito relevante.

Tabela 4 – Desvios Padrão, Coeficientes de Correlação, Alphas de Cronbach, Confiabilidade Composta e Média da Variância Extraída

	DP	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	CC	MVE
Avaliação baseada no comportamento (X1)	1,083	0,889											0,892	0,676
Controle de Resultados (X2)	1,267	0,689	0,876										0,879	0,646
Controle Profissional (X3)	1,348	0,501	0,597	0,782									0,780	0,545
Controle Cultural (X4)	1,192	0,329	0,410	0,693	0,911								0,911	0,836
Autocontrole (X5)	1,317	0,325	0,345	0,452	0,364	0,829							0,835	0,504
Autoeficácia (X6)	0,847	0,025	0,082	0,295	0,282	0,372	0,759						0,781	0,545
Orientação para a aprendizagem (X7)	0,560	0,255	0,104	0,048	0,169	0,137	0,090	0,824					0,828	0,549
Orientação para abordar uma performance positiva (X8)	1,580	0,147	0,173	0,195	0,099	0,433	0,241	-0,062	0,868				0,875	0,589
Orientação para evitar uma performance negativa (X9)	1,390	0,130	0,285	0,312	0,156	0,305	-0,026	-0,025	0,593	0,724			0,725	0,469
Orientação à Venda (X10)	1,389	0,161	0,197	0,346	0,245	0,378	0,119	-0,013	0,358	0,412	0,798		0,806	0,516
Orientação para o cliente (X11)	0,710	0,204	0,137	0,166	0,311	0,351	0,335	0,389	0,175	0,043	0,054	0,783	0,797	0,508

Nota: A diagonal principal apresenta os *Alphas de Cronbach*; DP = Desvio Padrão; CC= Confiabilidade Composta; MVE = Média da Variância Extraída

4.9 Conclusão

O presente capítulo mostrou a metodologia a ser empregada no estudo. Inicialmente abordou os temas natureza e instrumento da investigação, e operacionalização das variáveis, com as especificidades relativas as definições e as medidas utilizadas em cada construto.

Foram definidas a população-alvo e a amostra objeto de estudo. Após estas definições detalhou-se a forma da coleta de dados, período de aplicação dos questionários e a abordagem usada para estimular a participação dos respondentes. Com o objetivo de tornar mais clara a compreensão dos resultados a serem obtidos no estudo, fez-se uma análise descritiva das variáveis que caracterizam a amostra objeto do estudo.

No decorrer do capítulo, foram expostos conceitos e padrões de referências relativos a análise multivariada de dados, especificamente sobre a modelagem de equações estruturais. Relatou-se estratégias de modelagem e técnicas de estimação que serão usadas no estudo. E por fim, por meio da análise fatorial confirmatória definiu-se o modelo de medidas.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Introdução

Neste capítulo serão apresentados os resultados da análise multivariada dos dados obtidos por meio de modelagem de equações estruturais. Para avaliar qual o melhor modelo que sustenta a explicação da variável dependente, foram comparados o modelo estrutural proposto e um modelo estrutural alternativo. O resultado desta análise nos levou a optar pelo modelo estrutural proposto para a realização do teste das hipóteses. Por fim, mostra-se a análise das hipóteses, bem como a discussão dos resultados obtidos a partir do exame das relações dos construtos entre si.

5.2 Estimação do Modelo Estrutural

No capítulo 4 da metodologia foi definido o modelo de mensuração com nível satisfatório de validação, o qual pode avaliar a contribuição de cada item da escala, bem como incorporar quão bem a escala mede o conceito na estimação das relações entre as variáveis dependentes e independentes (Hair Jr. *et al.*, 2005). Tendo com fundamento este resultado, propõe-se o modelo estrutural que expressa as relações entre as variáveis independentes e dependentes, previstas com base na teoria e em experiências prévias (Hair Jr. *et al.*, 2005).

Para o ajuste do modelo estrutural, utilizou-se o método de estimação de máxima verossimilhança (*maximum likelihood – ML*) baseado na suposição de normalidade dos dados (Anderson e Gerbing, 1988). A normalidade, premissa da análise multivariada, refere-se à forma da distribuição dos dados. Se a variação em relação à distribuição normal é suficientemente grande, todos os testes estatísticos resultantes são inválidos (Hair Jr. *et al.*, 2005).

Com o auxílio do programa AMOS™ versão 17.0 foi testada a normalidade da amostra, por meio do cálculo dos indicadores de assimetria (*skewness*) e curtose (*kurtosis*), nos quais se constatou que existem desvios com relação à normalidade multivariada. No entanto, segundo Bollen (1989), a normalidade multivariada apesar de ser uma condição suficiente, não é uma condição necessária para a estimação de modelos teóricos.

Diamantopoulos e Siguaw (2000) argumentam que o método de máxima verossimilhança providencia estimadores eficientes sob a hipótese da normalidade multivariada dos dados e suficientemente robustos contra desvios moderados dessa hipótese. Este método é o mais utilizado neste tipo de modelagem, pois mesmo em situações de violação de normalidade multivariada dos dados continua a providenciar estimadores robustos (Hair Jr. *et al.*, 2006; Savalei, 2008; Browne e Shapiro, 1988).

Segundo Savalei (2008), o método de máxima verossimilhança (ML) é de longe o mais popular teste de estimação usado na modelagem de equações estruturais (MEE), sendo padrão na maioria dos programas de MEE. A autora relata que mesmo com o pressuposto da normalidade multivariada dos dados, a sua utilização pode ser bastante robusta para as violações de não normalidade sob algumas condições em que o ML do qui-quadrado mantém a sua

distribuição assintótica. Savalei (2008) revê as condições em que a não normalidade dos dados não afeta a robustez das estimações em equações estruturais, concluindo que tais condições geralmente se verificam em equações estruturais. Contudo, nota que a não normalidade pode afetar adversamente a robustez dos resultados quando os *missing values* ultrapassam 10%. Neste estudo, os *missing values* que foram substituídos ficaram muito aquém dos 10%, assim essa condição foi superada. Desta forma, apesar de se apurar que os dados não seguem uma distribuição normal, procedeu-se a estimação dos modelos pelo método de máxima verossimilhança.

A análise do modelo estrutural envolve a verificação da significância dos coeficientes estimados. Se podemos especificar o nível de significância que consideramos adequado, então cada coeficiente estimado pode ser testado quanto à significância estatística para a relação causal teorizada (Hair Jr. *et al.*, 2005).

A modelagem de equações estruturais fornece não somente coeficientes estimados, mas também erros padrão e valores *t* calculados para cada coeficiente, que permitem avaliar a força das relações, assim como sua significância estatística. As hipóteses são suportadas se as estimativas dos parâmetros para cada caminho estrutural são significantes e têm o sinal previsto (Hair Jr. *et al.*, 2005).

A análise empírica do modelo estrutural visa identificar as relações significativas existentes entre os construtos. A definição do modelo a ser utilizado para testar as hipóteses do estudo passou por duas etapas. Inicialmente, testou-se o modelo estrutural proposto, conforme a Figura 10, tendo como base as relações de mediação parcial.

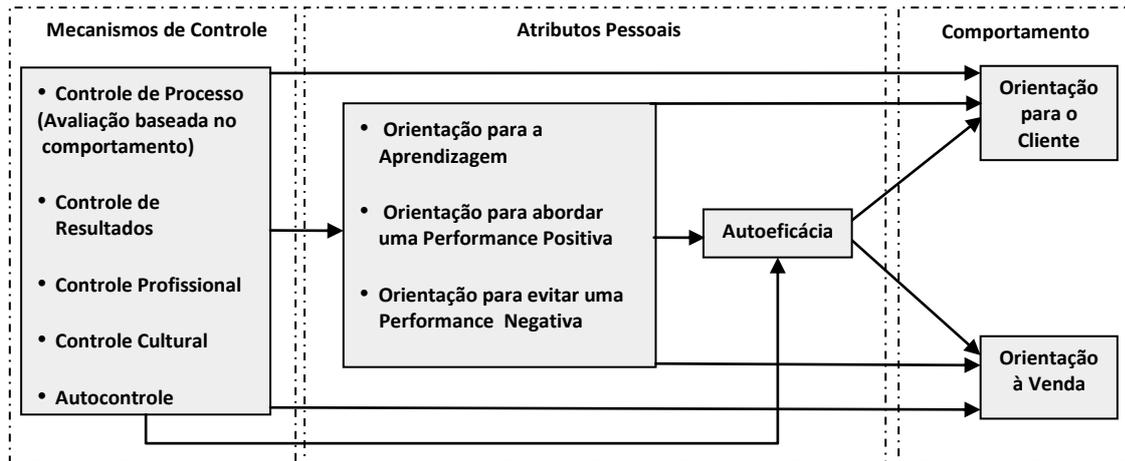


Figura 10. Modelo Estrutural Proposto

O modelo estrutural proposto teve como resultado um qui-quadrado estatisticamente significativo ($\chi^2 = 1.222,089$; $df = 728$; $p = 0,000$). Os indicadores *Incremental Fit Index* [IFI] = 0,918, *Tucker-Lewis Index* [TLI] = 0,906, *Comparative Fit Index* [CFI] = 0,916 e *Root Mean Square Error of Approximation* [RMSEA] = 0,048, apresentaram valores considerados razoáveis.

Por tratar-se de um modelo considerado complexo, decidiu-se testar um modelo estrutural alternativo e que permitirá concluir se o efeito das variáveis exógenas na orientação para o cliente e na orientação à venda é total ou parcialmente mediado pelos objetivos orientadores no trabalho e pela autoeficácia. Para isso, adotou-se um modelo aninhado ao proposto, no qual optou-se por eliminar as relações diretas dos mecanismos de controle na autoeficácia, na orientação para o cliente e na orientação à venda, conforme apresenta-se na Figura 11. O ajuste deste modelo foi considerado aceitável, teve um qui-quadrado estatisticamente significativo ($\chi^2 = 1.296,220$; $df = 743$; $p = 0,000$), e os indicadores (IFI = 0,908; TLI = 0,897; CFI = 0,906 e RMSEA = 0,050) considerados razoáveis.

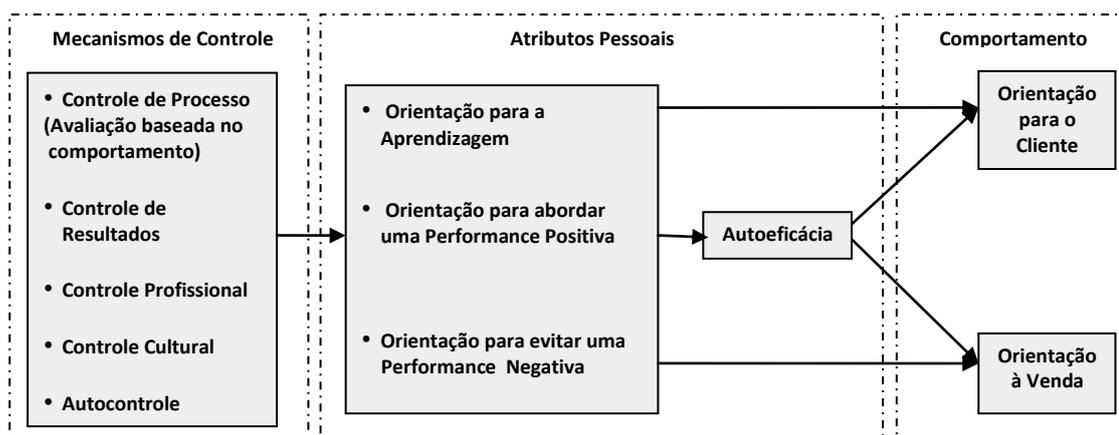


Figura 11. Modelo Estrutural Alternativo

Com o propósito de avaliar qual o melhor modelo, comparou-se os índices de ajustamento do modelo proposto, com relações causais de mediação parcial e do modelo alternativo, com relações causais de mediação total. Os resultados apresentados na Tabela 5 revelam melhores índices de ajuste (IFI, TLI, CFI e RMSEA) no modelo proposto. Realizou-se, ainda, o teste estatístico da diferença do qui-quadrado (Δx^2), o qual resultou em 74,131 com 15 graus de liberdade ($p < 0,001$), considerado estatisticamente significativo. O teste do qui-quadrado indica que o modelo proposto é estatisticamente superior ao modelo alternativo.

Tabela 5 - Índices de Ajustamento dos Modelos Proposto e Alternativo

Índices de Ajustamento	Modelo Proposto	Modelo Alternativo	Valores de Referência
Ajustamento Absoluto			
Qui-quadrado (x^2)	1.222,089	1.296,220	
Grau de Liberdade (gl)	728	743	
$(\Delta x^2) = 74,131 / (\Delta gl) = 15$			
Ajustamento Incremental			
IFI	0,918	0,908	> 0,90
TLI	0,906	0,897	> 0,90
CFI	0,916	0,906	> 0,90
RMSEA	0,048	0,050	< 0,05
Ajustamento Parcimonioso			
x^2/gl	1,679	1,745	< 2,00

Assim, os índices observados suportam o modelo estrutural proposto como base para estudo das hipóteses. Conclui-se, desta forma que a orientação para a aprendizagem, orientação para abordar uma performance positiva, orientação para evitar uma performance negativa e autoeficácia medeiam apenas parcialmente o efeito dos mecanismos de controle sobre a orientação para o cliente e a orientação à venda.

Finalmente, para avaliar o grau com que os resultados obtidos possam estar a ser afetados por problemas de multicolinearidade, estimou-se um novo modelo que resultou da eliminação, passo a passo, dos paths não significativos. O modelo resultante continha 21 paths significativos, quando o modelo previsto contém 23. Paralelamente, é de salientar que só a significância de 3 paths difere entre os dois modelos. Estes dados evidenciam que o problema da multicolinearidade não estará a afectar de forma substancial os resultados. Isto não será totalmente inesperado, pois o nosso estudo conforma-se com várias condições identificadas por Grewal *et al.*, (2004) para que o potencial de colinearidade seja reduzido, nomeadamente o facto de todos os construtos terem uma confiabilidade composta superior a 0,70 (e na verdade a maior parte dos construtos tem uma confiabilidade superior a 0,80), uma variância média extraída superior a 0,50 (o que apenas não acontece com um construto), e ainda o fato de as correlações serem todas inferiores a 0,80 (na verdade, as correlações são todas inferiores a 0,70, excetuando-se 5 que estão entre 0,50 e 0,70).

5.3 Teste das Hipóteses

Nesta etapa mostra-se o resultado do teste das relações previstas do modelo estrutural proposto, que visa identificar se os relacionamentos teoricamente

estabelecidos são suportados pelos dados empíricos (Netemeyer *et al.*, 2003). As hipóteses estão organizadas em nove blocos, de acordo com o construto do qual se origina a relação, conforme a Figura 12.

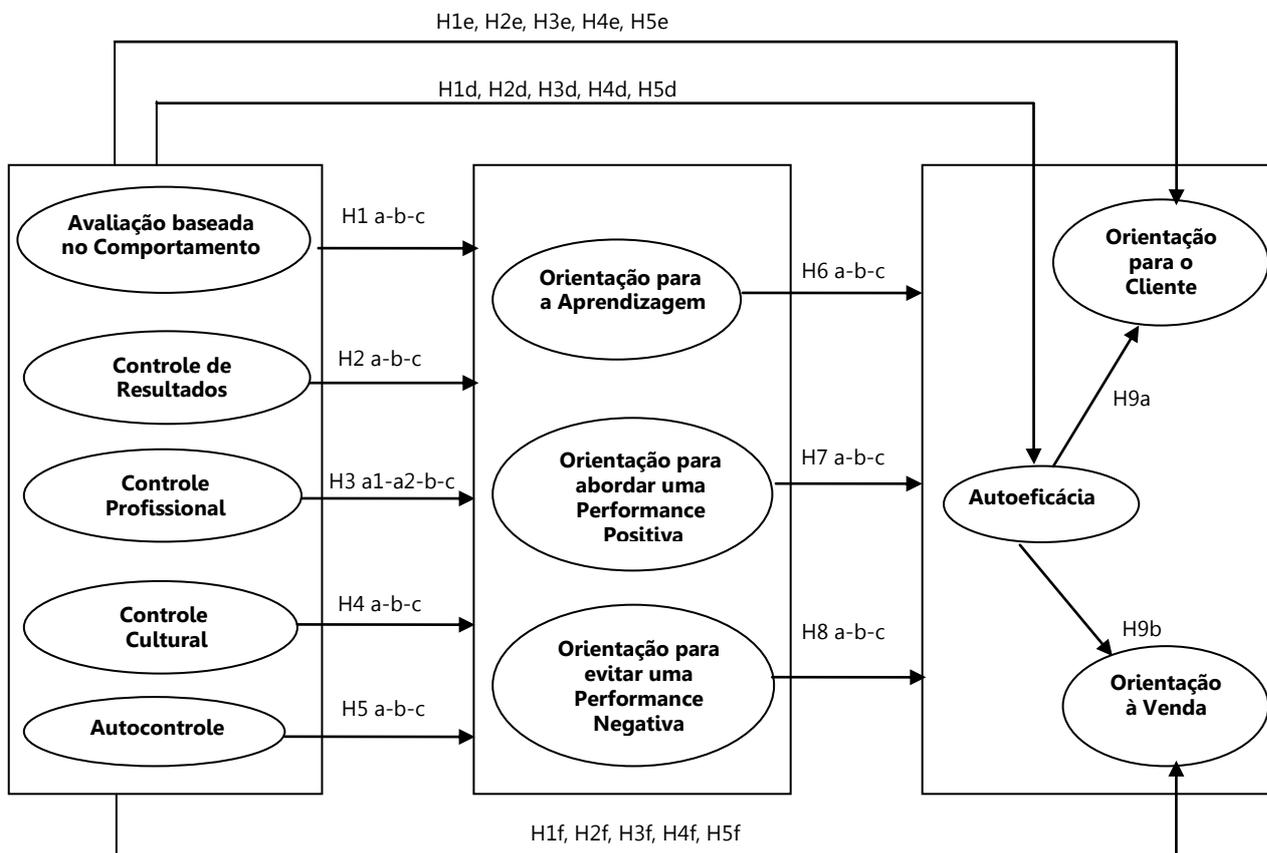


Figura 12. Relações do Modelo Estrutural Proposto

A Tabela 5 apresenta a estimativa dos parâmetros para o modelo estrutural proposto e o resultado do teste das hipóteses. Das 42 relações estudadas 23 foram estatisticamente significativas, sendo 19 suportadas pela teoria. A avaliação detalhada com as relações significativas e não-significativas do estudo será descrita a seguir.

O primeiro bloco abrange as relações existentes com o construto "avaliação baseada no comportamento". A hipótese H1a examinou se avaliação baseada

no comportamento está relacionada positivamente com a orientação para a aprendizagem. O resultado do teste ($b = 0,365$; $t = 3,658$; $p \leq 0,01$) demonstrou que a hipótese foi suportada.

Examinou-se a influência da avaliação baseada no comportamento em relação à orientação para a performance do empregado sob dois aspectos. O primeiro, exposto na hipótese H1b, buscou identificar a existência de um impacto negativo sobre aqueles que são orientados para abordar uma performance positiva, no entanto, os valores encontrados ($b = -0,069$; $t = -0,767$; $p > 0,05$) foram não significativos. O segundo aspecto, apresentado na hipótese H1c, analisou se havia influência negativa sobre os empregados com uma orientação para evitar uma performance negativa. Os dados ($b = -0,224$; $t = -2,156$; $p \leq 0,05$) confirmaram a expectativa da investigação, suportando a hipótese.

Presumiu-se na hipótese H1d que avaliação baseada no comportamento influenciasse positivamente a autoeficácia do empregado de contato. Apesar do resultado se mostrar significativo ($b = -0,251$; $t = -2,437$; $p \leq 0,01$), é contrário as expectativas do estudo, sendo a hipótese rejeitada.

Tabela 6 - Estimativa dos Parâmetros para o Modelo Estrutural Proposto

	Path	Hipóteses	Estimativa Padronizada	t - value	p	Status da Hipótese	
Avaliação baseada no Comportamento	--- >	Orientação para a Aprendizagem	H1a (+)	0,365	3,658	**	Suportada
Avaliação baseada no Comportamento	--- >	Orientação para Abordar uma Performance Positiva	H1b (-)	-0,069	-0,767	-	n.s.
Avaliação baseada no Comportamento	--- >	Orientação para Evitar uma Performance Negativa	H1c (-)	-0,224	-2,156	*	Suportada
Avaliação baseada no Comportamento	--- >	Autoeficácia	H1d (+)	-0,251	-2,437	**	Rejeitada
Avaliação baseada no Comportamento	--- >	Orientação para o Cliente	H1e (+)	0,091	0,909	-	n.s.
Avaliação baseada no Comportamento	--- >	Orientação à Venda	H1f (-)	0,011	0,106	-	n.s.
Controle de Resultados	--- >	Orientação para a Aprendizagem	H2a (-)	-0,110	-1,002	-	n.s.
Controle de Resultados	--- >	Orientação para Abordar uma Performance Positiva	H2b (+)	0,062	0,623	-	n.s.
Controle de Resultados	--- >	Orientação para Evitar uma Performance Negativa	H2c (+)	0,247	2,137	*	Suportada
Controle de Resultados	--- >	Autoeficácia	H2d (-)	-0,008	-0,076	-	n.s.
Controle de Resultados	--- >	Orientação para o Cliente	H2e (-)	-0,019	-0,184	-	n.s.
Controle de Resultados	--- >	Orientação à Venda	H2f (+)	-0,094	-0,889	-	n.s.
Controle Profissional	--- >	Orientação para a Aprendizagem	H3a1 (-)	-0,303	-2,261	*	Suportada
Controle Profissional	--- >	Orientação para a Aprendizagem	H3a2 (+)	-0,303	-2,261	*	Rejeitada
Controle Profissional	--- >	Orientação para Abordar uma Performance Positiva	H3b (+)	0,145	1,206	-	n.s.
Controle Profissional	--- >	Orientação para Evitar uma Performance Negativa	H3c (+)	0,311	2,212	*	Suportada
Controle Profissional	--- >	Autoeficácia	H3d (+)	0,307	2,222	*	Suportada
Controle Profissional	--- >	Orientação para o Cliente	H3e (+)	-0,218	-1,626	-	n.s.
Controle Profissional	--- >	Orientação à Venda	H3f (-)	0,204	1,461	-	n.s.
Controle Cultural	--- >	Orientação para a Aprendizagem	H4a (+)	0,276	2,689	**	Suportada
Controle Cultural	--- >	Orientação para Abordar uma Performance Positiva	H4b (-)	-0,178	-1,921	*	Suportada
Controle Cultural	--- >	Orientação para Evitar uma Performance Negativa	H4c (-)	-0,198	-1,844	*	Suportada
Controle Cultural	--- >	Autoeficácia	H4d (+)	0,054	0,514	-	n.s.

Nota: Os testes de hipóteses são unilaterais; n.s = não significativa; *p ≤ 0,05; ** p ≤ 0,01.

Tabela 6 - Estimativa dos Parâmetros para o Modelo Estrutural Proposto (continuação)

Path		Hipóteses	Estimativa Padronizada	t - value	p	Status da Hipótese	
Controle Cultural	--- >	Orientação para o Cliente	H4e (+)	0,260	2,611	**	Suportada
Controle Cultural	--- >	Orientação à Venda	H4f (-)	0,040	0,386	-	n.s.
Autocontrole	--- >	Orientação para a Aprendizagem	H5a (+)	0,084	1,081	-	n.s.
Autocontrole	--- >	Orientação para Abordar uma Performance Positiva	H5b (+)	0,449	5,974	**	Suportada
Autocontrole	--- >	Orientação para Evitar uma Performance Negativa	H5c (+)	0,260	3,096	**	Suportada
Autocontrole	--- >	Autoeficácia	H5d (+)	0,281	3,161	**	Suportada
Autocontrole	--- >	Orientação para o Cliente	H5e (+)	0,182	2,080	*	Suportada
Autocontrole	--- >	Orientação à Venda	H5f (-)	0,186	2,036	*	Rejeitada
Orientação para a aprendizagem	--- >	Autoeficácia	H6a (+)	0,098	1,395	-	n.s.
Orientação para a aprendizagem	--- >	Orientação para o Cliente	H6b (+)	0,292	4,231	**	Suportada
Orientação para a aprendizagem	--- >	Orientação à Venda	H6c (-)	-0,033	-0,467	-	n.s.
Orientação para Abordar uma Performance Positiva	--- >	Autoeficácia	H7a (+)	0,220	3,040	**	Suportada
Orientação para Abordar uma Performance Positiva	--- >	Orientação para o Cliente	H7b (-)	0,085	1,211	-	n.s.
Orientação para Abordar uma Performance Positiva	--- >	Orientação à Venda	H7c (+)	0,144	1,948	*	Suportada
Orientação para Evitar uma Performance Negativa	--- >	Autoeficácia	H8a (+)	-0,314	-3,671	**	Rejeitada
Orientação para Evitar uma Performance Negativa	--- >	Orientação para o Cliente	H8b (-)	-0,029	-0,343	-	n.s.
Orientação para Evitar uma Performance Negativa	--- >	Orientação à Venda	H8c (+)	0,229	2,543	**	Suportada
Autoeficácia	--- >	Orientação para o Cliente	H9a (+)	0,212	2,571	**	Suportada
Autoeficácia	--- >	Orientação à Venda	H9b (-)	-0,038	-0,450	-	n.s.

Nota: Os testes de hipóteses são unilaterais; n.s = não significativa; *p ≤ 0,05; ** p ≤ 0,01.

Para finalizar este bloco, as hipóteses H1e e H1f examinaram o impacto da avaliação baseada no comportamento na orientação para o cliente e na orientação à venda, respectivamente. Os resultados da H1e ($b = 0,091$; $t = 0,909$; $p > 0,05$) e H1f ($b = 0,011$; $t = 0,106$; $p > 0,05$) foram não significativos.

No segundo bloco foram analisadas as relações que envolvem o construto “controle de resultados”. Das seis (06) hipóteses testadas, apenas a que previa uma relação positiva entre o controle de resultados e a orientação para evitar a performance negativa (H2c) obteve resultado significativo ($b = 0,247$; $t = 2,137$; $p \leq 0,05$), suportando assim a hipótese. Os resultados das hipóteses que testaram a relação do controle de resultados com a orientação para a aprendizagem H2a ($b = -0,110$; $t = -1,002$; $p > 0,05$), com a orientação para abordar uma performance positiva H2b ($b = 0,062$; $t = 0,623$; $p > 0,05$), com a autoeficácia H2d ($b = -0,008$; $t = -0,076$; $p > 0,05$), com a orientação para o cliente H2e ($b = -0,019$; $t = -0,184$; $p > 0,05$) e com a orientação à venda H2f ($b = -0,094$; $t = -0,889$; $p > 0,05$) foram estatisticamente não significativas.

As relações do construto “controle profissional” foram examinadas no terceiro bloco de hipóteses. A relação entre o controle profissional e a orientação para a aprendizagem foi testada sob dois aspectos, a H3a1 previu um impacto negativo e a H3a2 um impacto positivo. O resultado obtido ($b = -0,303$; $t = -2,261$; $p \leq 0,05$) foi significativo, suportou a H3a1 e rejeitou a H3a2.

A hipótese H3b avaliou a existência de uma influência positiva do controle profissional sobre a orientação para abordar uma performance positiva. No entanto, o resultado encontrado ($b = 0,145$; $t = 1,206$; $p > 0,05$) foi estatisticamente não significativo. A relação entre este controle e a orientação para evitar uma performance negativa, testada pela H3c foi significativa ($b = 0,311$; $t = 2,212$; $p \leq 0,05$), suportando a hipótese.

A relação positiva testada entre o controle profissional e a autoeficácia do empregado de contato foi considerada estatisticamente significativa ($b = 0,307$; $t = 2,222$; $p \leq 0,05$), conforme estava prevista na hipótese H3d, sendo a mesma suportada. A hipótese H3e previa expressar o impacto positivo do controle profissional na orientação para o cliente, o resultado encontrado ($b = -0,218$; $t = -1,628$; $p > 0,05$) mostrou que a relação era estatisticamente não significativa. A indicação de uma influência negativa do controle profissional na orientação à venda foi examinada por meio da hipótese H3f, que resultou ($b = 0,204$; $t = 1,461$; $p > 0,05$) em um impacto estatisticamente não significativo.

O quarto bloco de hipóteses previa relações que envolvem o construto "controle cultural". A hipótese H4a examinou o impacto do controle cultural na orientação para a aprendizagem do empregado de contato e obteve resultados significativos ($b = 0,276$; $t = 2,689$; $p \leq 0,01$), sendo a hipótese suportada. As hipóteses H4b e H4c expressam a relação negativa do controle cultural com orientação para abordar uma performance positiva e com a orientação para evitar uma performance negativa, respectivamente. Os resultados obtidos de H4b ($b = -0,178$; $t = -1,921$; $p \leq 0,05$) e H4c ($b = -0,198$; $t = -1,844$; $p \leq 0,05$) foram estatisticamente significativos, sendo às hipóteses suportadas.

Foi examinada pela hipótese H4d o impacto do controle cultural na autoeficácia do empregado de contato. O resultado encontrado ($b = 0,054$; $t = 0,514$; $p > 0,05$) não foi estatisticamente significativo. A influência do controle cultural na orientação para o cliente dos empregados de contato foi manifestada por meio da hipótese H4e, e resultou em impacto ($b = 0,260$; $t = 2,611$; $p \leq 0,01$) estatisticamente significativo, sendo assim suportada a hipótese. A hipótese H4f averiguou a relação entre o controle cultural e a orientação à venda e não encontrou suporte empírico, o resultado obtido ($b = 0,040$; $t = 0,386$; $p > 0,05$) foi estatisticamente não significativo.

O autocontrole, avaliado no quinto bloco, refere-se a capacidade dos empregados de contato estabelecer e monitorar seus objetivos (Hartline *et al.*, 2000). A influência deste controle sobre os objetivos que orientam o comportamento do empregado foi examinada nas hipóteses H5a, H5b e H5c. A hipótese H5a verificou a relação existente deste controle com a orientação para a aprendizagem, porém o resultado obtido ($b = 0,084$; $t = 1,081$; $p > 0,05$) não se mostrou estatisticamente significativo.

A hipótese H5b avaliou o impacto do autocontrole na orientação para abordar uma performance positiva, que obteve um resultado ($b = 0,449$; $t = 5,974$; $p \leq 0,01$) estatisticamente significativo. A relação do autocontrole com a orientação para evitar uma performance negativa foi examinada na hipótese H5c, a qual também encontrou um resultado ($b = 0,260$; $t = 3,096$; $p \leq 0,01$) estatisticamente significativo. Sendo assim, as duas hipóteses foram suportada pelos dados empíricos.

A hipótese H5d examinou a força e a existência de uma relação entre o autocontrole e a autoeficácia do empregado de contato. Os dados empíricos confirmaram a suposição feita com base na teoria, obtendo resultados ($b = 0,281$; $t = 3,161$; $p \leq 0,01$) estatisticamente significativos, suportando a hipótese.

A relação existente entre o autocontrole e o comportamento do empregado orientado para o cliente foi verificada pela hipótese H5e. O resultado encontrado ($b = 0,182$; $t = 2,080$; $p \leq 0,05$) demonstra que os dados empíricos suportaram a hipótese. Por outro lado, a hipótese H5f presumia que o autocontrole tinha uma relação negativa com a orientação à venda do empregado. No entanto, o resultado ($b = 0,186$; $t = 2,036$; $p \leq 0,05$) apesar de ter sido estatisticamente significativo, foi contrário à expectativa do estudo, sendo a hipótese rejeitada.

O sexto bloco abrange as hipóteses que expressam relações que tem como ponto de partida o construto “orientação para a aprendizagem”. A hipótese H6a trata do impacto desta orientação sobre a autoeficácia do empregado de contato. O resultado obtido indicou que o impacto ($b = 0,098$; $t = 1,395$; $p > 0,05$) não é estatisticamente significativo. A hipótese H6b presumiu que a orientação para a aprendizagem é positivamente relacionada com a orientação para o cliente. A análise feita demonstrou que a relação é estatisticamente significativa ($b = 0,292$; $t = 4,231$; $p \leq 0,01$), sendo a hipótese suportada. O contrário aconteceu com a hipótese H6c que avalia a influência deste construto na orientação à venda ($b = -0,033$; $t = -0,467$; $p > 0,05$) foi considerada estatisticamente não significativa.

As hipóteses expostas no sétimo bloco verificaram relações a partir do construto “orientação para abordar uma performance positiva”. O impacto dessa orientação quando relacionado positivamente com a autoeficácia (H7a) alcançou um resultado ($b = 0,220$; $t = 3,040$; $p \leq 0,01$) estatisticamente significativo, sendo a hipótese suportada. A hipótese H7b verificou a existência de um impacto negativo da orientação para abordar uma performance positiva na orientação para o cliente dos empregados de contato. No entanto, a previsão não se confirmou, obtendo resultado ($b = 0,085$; $t = 1,211$; $p > 0,05$) estatisticamente não significativo. Entretanto, a hipótese H7c que avaliou o impacto positivo da orientação para abordar uma performance positiva em relação a orientação à venda foi estatisticamente significativa ($b = 0,144$; $t = 1,948$; $p \leq 0,05$), havendo suporte empírico para suportá-la.

O oitavo bloco de hipóteses tem como construto principal a “orientação para evitar uma performance negativa”. A hipótese H8a averiguou a influência positiva deste construto na autoeficácia do empregado de contato. O resultado encontrado ($b = -0,314$; $t = -3,671$; $p \leq 0,01$) foi estatisticamente significativo. No entanto,

demonstrou uma influência negativa, não confirmando as expectativas do estudo, sendo a hipótese rejeitada.

A hipótese H8b examinou a existência de um impacto negativo da orientação para evitar uma performance negativa sobre a orientação para o cliente do empregado de contato. O resultado obtido ($b = -0,029$; $t = -0,343$; $p > 0,05$) foi estatisticamente não significativo, isso indica que os dados empíricos não suportaram a hipótese. Por outro lado, a hipótese H8c que serviu como base para avaliar a relação entre a orientação para evitar uma performance negativa e a orientação à venda foi considerada estatisticamente significativa ($b = 0,229$; $t = 2,543$; $p \leq 0,01$) e a corroborou com a expectativa do estudo.

Por fim, no nono bloco examinou-se (H9a) a influência positiva da autoeficácia do empregado de contato na sua orientação para o cliente. O resultado encontrado ($b = 0,212$; $t = 2,571$; $p \leq 0,01$) demonstrou um impacto estatisticamente significativo, sendo a hipótese suportada. Entretanto, a hipótese H9b que testou à existência de uma relação negativa da autoeficácia do empregado sobre a orientação à venda não foi estatisticamente significativa ($b = -0,038$; $t = -0,450$; $p > 0,05$), ou seja, os dados empíricos não corroboraram com a expectativa do estudo.

Além do teste de hipóteses, e em termos de complemento, realizou-se ainda o teste dos efeitos indiretos por meio do método de estimação *bootstrap*, tendo como base um intervalo de confiança de 95%. No resultado deste teste, apresentado na Tabela 7, identificou-se vários efeitos indiretos significativos.

Tabela 7 - Efeitos Indiretos

	Autoeficácia		Orientação à Venda		Orientação para o Cliente	
	Estimativa	p	Estimativa	p	Estimativa	p
Controle Cultural	0,05	0,12	-0,08	0,05	0,09	0,04
Controle Profissional	0,10	0,03	0,09	0,11	-0,04	0,27
Avaliação Baseada no Comportamento	0,09	0,03	-0,07	0,13	0,07	0,12
Autocontrole	0,03	0,32	0,11	0,03	0,12	0,02
Controle de Resultados	0,08	0,03	0,07	0,08	-0,05	0,17
Orientação para abordar uma Performance Positiva	-		-0,01	0,27	0,05	0,02
Orientação para evitar Performance Negativa	-		0,01	0,31	-0,07	0,01
Orientação para a Aprendizagem	-		0,00	0,24	0,02	0,08

Nota: testes unilaterais significativos: $p \leq 0,05$; $p \leq 0,01$

5.4 Discussão dos Resultados

O modelo estrutural proposto apresentado na Figura 10, testado no item 5.3, explicita o impacto dos mecanismos de controles formais e informais sobre o comportamento do empregado de contato, mediados pelos objetivos que o orientam no trabalho e pela sua autoeficácia.

A avaliação dos controles formais adotados pela organização deu-se por meio dos construtos "avaliação baseada no comportamento" e "controle de resultados". Os construtos "controle profissional", "controle cultural" e "autocontrole" foram utilizados na análise dos controles informais. Os objetivos que orientam o empregado no trabalho foram retratados pelos construtos "orientação para a aprendizagem", "orientação para abordar uma performance positiva" e "orientação para evitar uma performance negativa", associados ainda com o construto "autoeficácia". E por fim, para se verificar o comportamento do empregado de contato no momento da entrega dos serviços foram considerados os construtos "orientação para o cliente" e "orientação à venda".

5.4.1 Avaliação baseada no Comportamento e suas relações

O construto avaliação baseada no comportamento testou se o empregado é avaliado com base na oferta de um serviço cortês e se resolve as reclamações dos clientes ou os problemas que ocorrem na prestação de serviço, de forma eficiente (Bush *et al.*, 1990). O impacto positivo deste construto na orientação para a aprendizagem previsto pela teoria e testado por este estudo foi suportado.

O controle baseado no comportamento se refere aos mecanismos através dos quais os gestores tentam influenciar os meios para atingir fins desejados, com foco no comportamento e/ou nas atividades, em vez dos resultados finais. Normalmente, diz respeito à monitorização de métodos e procedimentos e do comportamento (Piercy *et al.*, 2001; Jaworski, 1988). A medida em que os empregados sentem que o seu comportamento é monitorado, avaliado e dirigido, este controle está fortemente relacionado com a orientação para a aprendizagem. Isso indica que os empregados que são mais controlados com base no comportamento tem mais suporte para o desenvolvimento e aprendizagem no seu ambiente de trabalho (Dewettinck e Buyens, 2006).

Estudo realizado por Sharma *et al.* (2007) relatou que a estrutura de variáveis de conhecimento (declarativo e processual) explicou cerca de 50 por cento da variação no desempenho do empregado. O sistema de controle baseado no comportamento pode exigir que os empregados pensem sobre suas atividades e em novas formas de solucionar os problemas para os clientes (Matsuo, 2009) e, também permite que empregados e gerentes gastem seu tempo no planejamento e coleta de informações (Anderson e Oliver, 1987).

Assim, para ampliar suas habilidades e capacidade de resposta perante às demandas do cliente é necessário investir na preparação individual e na busca de

novos conhecimentos. Se a organização também almeja esse tipo de comportamento, deve demonstrar ao empregado o seu reconhecimento pelo esforço empreendido e disponibilizar recursos e condições que viabilize o atingimento desse objetivo.

Desta forma, a adoção da avaliação baseada no comportamento irá contribuir com o processo de aprendizagem do empregado de contato, uma vez que para obter bons resultados por este método, ele deve estar preparado, tanto em relação às informações técnicas dos produtos e serviços a serem oferecidos, para que possa atender com eficiência às demandas dos clientes, quanto no que se refere a forma de entregá-los, com cortesia e presteza. Verificou-se, portanto, que a avaliação baseada no comportamento estimula o autodesenvolvimento do empregado. Assim, no caso das organizações que adotam outro tipo de método, sugere-se que pelo menos sejam incorporados itens que abranjam o comportamento do empregado.

Para Schwepker Jr. e Hartline (2005), os gestores devem monitorar o comportamento dos empregados para assegurar a conformidade dos processos. Empregado orientado para abordar uma performance positiva procura atingir resultados favoráveis (Hirst, 2009), e se eles são avaliados com base no comportamento, na qual é reduzida a pressão para o atingimento das metas quantitativas, a expectativa é de um impacto negativo. No entanto, nesta investigação esta relação revelou-se não significativa. Piercy *et al.* (2001) sugerem que o controle comportamental fornece aos gerentes a oportunidade de *coaching*, de aconselhamento e de fazer ajustes na alocação das atribuições, e que isso poderia explicar por que o controle comportamental parece melhorar o desempenho do empregado. É possível que esse tipo de avaliação, por levar a satisfação dos empregados e, conseqüente, dos clientes crie expectativas de um bom desempenho, e venha a neutralizar o efeito previsto.

Por outro lado, o resultado dos dados empíricos relativos aos empregados com orientação para evitar uma performance negativa sob o mesmo tipo de avaliação corroboraram a expectativa negativa do estudo. Ou seja, sugere que a avaliação baseada no comportamento leva os empregados a não terem receio de não atingir um bom desempenho final, e passarem a se interessar em apreender as normas e os procedimentos, e também melhorar a forma como tratar os clientes, independente de serem julgados negativamente.

Entretanto, Hartline e Ferrell (1996) citam que o uso da avaliação baseada no comportamento deve ter uma influência positiva na atitude e nas respostas comportamentais do empregado de contato, pois os gestores dão a eles mais controle sobre as condições que afetam sua avaliação.

Assim, o estudo presumiu que avaliação baseada no comportamento tivesse um impacto positivo na autoeficácia do empregado, porém o resultado mostrou-se contrário às expectativas. Este resultado nos leva a pensar que a utilização de critérios de natureza subjetiva, nem sempre serão percebidos claramente pelo empregado, e isso pode dificultar o entendimento do que a organização espera do seu trabalho e a sua capacidade de discernir qual a melhor forma para realizá-lo. Ramaswami (1996) ressalta que empregados podem se sentir ameaçados pelo controle de processo, porque a medida que seu comportamento é utilizado como o principal critério de monitoramento, podem ser privados do poder e da flexibilidade no trabalho. No entanto, o efeito indireto testado nesta relação foi significativo e positivo. A autoeficácia sofre impacto positivo da avaliação baseada no comportamento quando mediada pelos objetivos que orientam o empregado no trabalho.

O comportamento do empregado de contato pode ter influência de elementos pessoais e organizacionais. Esta investigação previu que empregados avaliados com base no comportamento sofressem um impacto positivo na sua orientação para o cliente, que foca em valores e crenças que o estimulam em atender às necessidades dos clientes no longo prazo (Hartline *et al.*, 2000) e, negativo em relação a orientação à venda, que tem como objetivo resultados de curto prazo (Wachner *et al.*, 2009). Porém, os dados empíricos indicaram relações não significativas, vindo a nos surpreender, pois acreditava-se que a adoção de controles nos processos iriam refletir no comportamento do empregado no momento da entrega do serviço.

Esperava-se que o empregado avaliado com base no comportamento se sentisse estimulado a ter atitudes direcionadas aos interesses do cliente, e a estar mais livre para interagir sem a pressão das metas quantitativas. Segundo Miao *et al.* (2007), este tipo de controle melhora o desempenho do pessoal de vendas, aumentando a motivação intrínseca, e ainda tem a expectativa de que os empregados aprofundem o conhecimento sobre os clientes da organização (Anderson e Oliver, 1987; Rouzies e Macquin, 2003). No momento do contato com o cliente, o empregado pode inclusive atuar como ouvidor, sendo uma oportunidade para conhecer às demandas presentes, como também para identificar suas expectativas futuras. O cliente se sentirá à vontade para se expressar sem restrições, e isso possibilitará a organização obter informações para remodelar os produtos e serviços disponíveis e/ou modelar novos.

Ao se considerar que na maioria dos casos os empregados de contato são o próprio serviço, os representantes da organização aos olhos do consumidor (Zeithaml *et al.*, 2006), isto nos faz acreditar ser de grande importância as suas reações perante o cliente. Estudo realizado por Joshi e Randall (2001) mostra que os efeitos diretos de controles organizacionais no desempenho e na orientação

para o cliente não foram significativas. Isso nos leva a inferir que o efeito a avaliação baseada no comportamento é exercido por intermédio das variáveis mediadoras.

5.4.2 Controle de Resultado e suas relações

Dos mecanismos de controle utilizados nas organizações o “controle de resultado” se refere à capacidade de medir o desempenho de forma precisa e objetiva (Das e Teng, 2001). O impacto desse controle foi testado sobre três objetivos que orientam o empregado no trabalho. Das relações previstas apenas mostrou-se significativa a influência positiva sobre os empregados com uma orientação para evitar uma performance negativa. Isto indica que os empregados de contato avaliados com base em dados quantitativos trabalham na busca de cumprir as metas estabelecidas, com o intuito de não ser avaliado negativamente, nem ser julgado como incompetente.

A orientação para a aprendizagem leva o empregado a uma atração por situações desafiadora de atender e não se preocupar excessivamente com o erro. Para ele, o que vale é o sentimento de crescimento pessoal e o domínio que deriva do seu trabalho (Sujan *et al.*, 1994). No entanto, se o empregado for monitorado por meio de controle de resultados é esperado o cumprimento de metas independente do crescimento pessoal.

A influência negativa do controle de resultados testada sobre a orientação para a aprendizagem e a positiva sobre a orientação para abordar uma performance positiva não se revelaram significativas. Uma possível explicação para este resultado pode está relacionada com as características do setor em investigação, que tem como prioridade a prestação de serviço, e isto pode não ser uma tarefa muito propícia de ser monitorada por intermédio deste tipo de controle,

especialmente nas instituições bancárias, nas quais predominam entre os empregados de contato a prestação de informações e de serviços, a resolução de problemas dos clientes, procedimentos rotineiros que englobam o fornecimento de cheques, recebimento de depósitos, entre outras da mesma natureza. Este papel mais limitado do controle de resultado, também, foi encontrado em outro estudo (Atuahene-Gima e Li, 2002). Desta forma, acredita-se que estas relações merecem ser mais investigadas empiricamente.

O processo de metas, não apenas cria um objetivo, mas também promove um ambiente de trabalho que tem efeitos a longo prazo. As metas podem ser fatores críticos que afetam o desempenho, e quando são vistas como difíceis estão associadas a uma baixa performance (Schwepker Jr. e Good, 2004). Essa colocação ajuda a corroborar o resultado encontrado em relação a orientação para evitar uma performance negativa, a qual estimula o empregado a simplesmente cumprir a meta estabelecida sem buscar grandes destaques nem grandes desafios.

Foi testada a existência de uma relação negativa do controle de resultado sobre a autoeficácia do empregado de contato e também não demonstrou ser significativa. Este resultado nos leva a inferir que esse tipo de controle não desperta diretamente no empregado crença nas suas competências. No entanto, o teste dos efeitos indiretos revelaram que esta relação quando mediada pelos objetivos que orientam o trabalho do empregado de contato é significativa. Isso mostra que a empresa pode por meio da orientação dada ao empregado influenciar a sua autoeficácia.

Neste estudo, o impacto do controle de resultado no comportamento do empregado foi presumido como negativo na orientação para o cliente e positivo na orientação à venda. No entanto, os dados empíricos não apresentaram nenhuma relação significativa. Isto sugere que apesar do foco no cumprimento das

metas imposto por esse tipo de controle, o comportamento do empregado de contato não é influenciado por ele. Entretanto, acredita-se que este resultado não signifique que o empregado não cumpra suas metas, apenas não são motivados por esse controle. O produto pouco relevante obtido dos dados empíricos, em geral, para o controle de resultados, como já foi citado anteriormente, pode dever-se à natureza da amostra, em que uma parte importante da atividade do empregado passa por prestar informações, levantar dinheiro, resolver problemas dos clientes, entre outras semelhantes.

5.4.3 Controle Profissional e suas relações

O controle profissional trata-se de uma avaliação informal entre os colegas da organização (Jaworski e MacInnis, 1989). Neste estudo foi testada a influência positiva e negativa deste controle sobre a orientação para a aprendizagem. O resultado obtido foi significativo e negativo. Vindo à suportar a hipótese negativa e rejeitar a positiva. Isto nos leva a inferir que a avaliação entre os colegas de trabalho pode criar um ambiente prejudicial para a aprendizagem do empregado.

Van Dyne *et al.* (2002) afirmam que os conflitos interpessoais desviam a atenção dos empregados dos aspectos intrínsecos do trabalho, vindo a estimular comportamentos rotinizados. Em algumas organizações, essas relações informais tem instigado a concorrência entre os membros das equipes. Desta forma, os colegas de trabalho além de não estimular o processo de aprendizagem uns dos outros, as vezes omitem informações relevantes que podem prejudicar o desempenho das atividades, especialmente o atendimento ao cliente.

A relação entre o controle profissional e a orientação para abordar uma performance positiva demonstrou ser não significativo. Isso sugere que os colegas de trabalho não incentivam uns aos outros a superar as metas

estabelecidas e a ressaltar seu desempenho para o grupo. As organizações, muitas vezes, avaliam o desempenho das unidades de forma coletiva, mas a coesão do grupo pode ser posta em causa por alguém que procura desempenhos acima do normal.

Por outro lado, o impacto do controle profissional sobre a orientação para evitar uma performance negativa foi significativa e positiva. Assim, se considerarmos que o controle profissional funciona como um controle complementar (Joshi e Randall, 2001), percebe-se a existência de uma pressão coletiva para o cumprimento das metas do grupo. A equipe exige dos demais uma cota mínima de realização para que a unidade não seja vista como incompetente nem fracasse na execução do que lhe foi estabelecido. Essa pressão pode ser impulsionada pela concorrência interna, entre as diversas unidades da organização, com o intuito de um destaque ou até mesmo uma premiação específica; ou pela concorrência externa, com vista a melhorar o posicionamento da organização no mercado e atrair novos clientes.

Estudo realizado por Sanusi *et al.* (2007) examinou o efeito da interação da orientação para evitar uma performance negativa com a complexidade da tarefa desempenhada por auditores. O resultado do estudo mostrou que esta orientação está positivamente relacionada com o desempenho de tarefas de baixa complexidade, mas não com tarefas de alta complexidade. Isto pode ser mais um elemento a refletir na integração do grupo, e nos leva a inferir que se a atividade a ser desempenhada é simples e fácil, maior a probabilidade do grupo estar coeso e sentir menos os impactos da concorrência.

Foi testada a existência de uma relação positiva entre o controle profissional e a autoeficácia do empregado de contato, sendo considerada significativa. Isso indica que os colegas de trabalho são capazes de oferecer e receber *feedback* que realmente contribua com o crescimento e o fortalecimento da autoeficácia de cada

um. Quando os colegas de trabalho reconhecem as habilidades e capacidades individuais uns dos outros, isso eleva a sua confiança. Percebe-se assim, a força que o grupo tem em relação ao comportamento dos demais membros da equipe. O teste dos efeitos indiretos também mostrou-se significativo.

Para que os valores, objetivos e estratégias organizacionais sejam absorvidas de forma correta a empresa deve fazer a disseminação de maneira sistêmica. Além de, procurar compartilhar diretamente com o maior número de empregados, se possível a todos, para evitar que as informações sejam distorcidas e repassadas com erros. Hartline *et al.* (2000) investigaram como as empresas de serviço disseminam sua estratégia orientada para o cliente alinhada com os controles organizacionais, entre os resultados obtidos está que a socialização do trabalho é mais efetiva quando existem procedimentos e regras para ajudar o grupo.

Este estudo previa também expressar o impacto positivo e negativo do controle profissional na orientação para o cliente e na orientação à venda do empregado de contato, respectivamente. No entanto, as duas relações não se mostraram significativas. Ao considerarmos que o resultado obtido é oriundo de unidades de serviço, nas quais o cliente é um dos principais componentes do processo de atendimento, sendo os empregados de contato participantes diretos na implementação da orientação para o cliente (Brown *et al.*, 2002), entende-se que esse grupo deve ser sensibilizado e conscientizado da importância do seu papel neste contexto.

Perante a não significância destas relações, é importante refletir sobre o quanto é relevante a capacitação e a integração dos membros da equipe, condição que possibilita o compartilhamento correto dos objetivos organizacionais e a troca de experiências, e pode conseqüentemente resultar em um comportamento direcionado para o cliente. De acordo com Flaherty *et al.* (2007), o controle

profissional representa o grau de interação, *feedback* e avaliação entre pares, e salienta discussão e cooperação em grupo. Os autores sugerem que os controles informais são mais adequados em situações que não exigem controles formais, bem como nas situações em que a tentação de agir de forma oportunista é baixa. Face ao resultado encontrado é de salientar, que as variáveis mediadoras podem estar a contribuir para a falta de significância destas relações diretas.

5.4.4 Controle Cultural e suas relações

Uma cultura forte depende de indivíduos distribuídos em toda a organização para assegurar a sua aplicação, em vez de confiar no poder concentrado em uma elite de orientadores (Gebhardt *et al.*, 2006). O controle cultural foi definido pela ampliação dos valores e das normas padrões que guiam o comportamento do empregado (Ouchi, 1979). Essa ampliação decorre da disseminação de procedimentos, regras, costumes e hábitos entre os empregados da organização. Da teoria se previu uma relação positiva entre o controle cultural e a orientação para a aprendizagem, que foi corroborada pelos dados empíricos. Este resultado indica que os controles culturais internalizados na organização têm estimulado o autodesenvolvimento e o crescimento profissional dos empregados de contato, além de fortalecer o hábito pela busca de informações e de novas soluções.

As organizações de serviços financeiros tinham como principal foco a obtenção de resultados imediatos, que se dava pelo simples cumprimento das metas. No entanto, o cliente tornou-se mais exigente e o mercado as obrigou a se reposicionarem, e isso provocou mudanças na forma de atuar, que com o passar do tempo foram apreendidas pelos empregados e incorporadas na cultura organizacional. Homburg e Pflesser (2000) observou que o processo de adaptação a um novo comportamento não pode ser separado da crença que fundamenta a cultura de uma organização, ou seja, a cultura organizacional tem muito a ver com

a prontidão para mudança. Pesquisadores tem estudado os tipos de culturas de organizações de serviço, e as mesmas estão a se ajustar na orientação para o mercado e a facilitar a implementação da mudança (Chonko *et al.*, 2002). O controle cultural pertence as intervenções dos gestores que conduzem à internalização do controle e autogestão do comportamento (Harris e Ogbonna, 2006).

O estudo previu uma relação negativa do controle cultural tanto com a orientação para abordar uma performance positiva como com a orientação para evitar uma performance negativa. Os resultados encontrados foram significativos e confirmaram as previsões. Isto nos leva a acreditar que cultura organizacional existente nestas organizações tem se transformado, e deixou de ter seu foco apenas nos resultados de curto prazo e ampliou para uma visão mais sistêmica e de longo prazo, a estimular a concentração de esforços na melhoria dos processos e no relacionamento com os clientes.

A cultura organizacional tem, ainda, o papel de integrar e formar o indivíduo, nos processos afetivos e motivacionais (Markus *et al.*, 1996), condição que favorece o crescimento pessoal e conseqüentemente a autoeficácia. A influência do controle cultural sobre autoeficácia do empregado de contato testada no estudo não foi considerada significativa, resultado que nos surpreendeu. Isto pode dever-se ao efeito da cultura ser mediada pelos objetivos que orientam o trabalho do empregado.

Os valores organizacionais são componentes básicos da cultura de uma empresa, e se refletem no comportamento do empregado orientado para o cliente (Homburg e Pflesser, 2000). O impacto do controle cultural no comportamento do empregado orientado para o cliente, tanto direto quanto indireto, revelou-se significativo. Neste contexto, supõe-se que as organizações de serviços financeiros

disseminam entre os empregados valores e normas que demonstram a importância da utilização de uma estratégia direcionada aos interesses do cliente. Além disso, evitam comportamentos que estimulam relacionamentos passageiros, e cultivam e fortalecem relacionamentos de longo prazo. Para Deshpandé *et al.* (1993), a orientação para o cliente é o conjunto de crenças que coloca o interesse do cliente em primeiro lugar, sem excluir os de todas as outras partes da organização, tais como proprietários, gerentes e funcionários.

No entanto, a relação negativa direta averiguada entre o controle cultural e o comportamento dos empregados orientados à venda não encontrou suporte empírico. Alguns autores têm notado que ter uma forte cultura organizacional com um conjunto compartilhado de valores e crenças tem um efeito de controle sobre o comportamento dos empregados (Chatman e Cha, 2003; Gong, 2003; Volkmar, 2003), isso pode vir a fortalecer a ideia de que a cultura presente nestas organizações está focada no cliente, com a intenção de priorizar a manutenção de relacionamentos duradouros (Wachner *et al.*, 2009), porém, sem desestimular totalmente a execução das vendas de produtos e serviços complementares, tais como seguro, cartões de crédito, e isso pode ter neutralizado o impacto esperado pelo estudo.

Por outro lado, o teste dos efeitos indiretos confirmaram o impacto esperado pelo estudo, vindo a demonstrar que o controle cultural quando mediado pelos objetivos que orientam o trabalho do empregado e a autoeficácia influenciam o comportamento do empregado orientado à venda. Assim, registrar-se aqui a importância de se utilizar essas orientações alinhadas com às demandas dos clientes.

Vale ressaltar, que grupos externos interessados pela organização, tais como os clientes e fornecedores, podem incluir a cultura da empresa na sua avaliação sobre

a reputação de uma organização (Kowalczyk e Pawlish, 2002). Circunstância que ajuda a confirmar a relevância da cultura no relacionamento com o cliente. Em geral, quando a cultura das organizações de serviços é favorável às necessidades do cliente conduz o empregado a se comportar direcionado a esse objetivo, e torna possível a adoção de procedimentos diferenciados e difíceis de serem replicados pelos concorrentes, que podem favorecer a sua vantagem competitiva.

5.4.5 Autocontrole e suas relações

O autocontrole é o grau em que o empregado autorregula seu comportamento, estabelece e monitora suas metas e objetivos pessoais (Jaworski, 1988). O impacto do autocontrole do empregado na orientação para a aprendizagem, neste estudo, demonstrou não ser significativo. Isso sugere que nas organizações financeiras pesquisadas possivelmente os empregados com autocontrole direcionam seus esforços de aprendizagem apenas para atualização de procedimentos-padrão, não incrementam o autodesenvolvimento e só participam de treinamentos definidos pela organização. Harris *et al.* (2009) ressaltam que o autocontrole pode implicar uma falta de influência da organização.

No processo de aprendizagem o empregado sai da sua zona de conforto, na qual domina todas as tarefas que desempenha, para explorar o desconhecido. Para a maioria, o resultado desse trabalho só é percebido no longo prazo, condição que as vezes o desestimula enfrentar o desafio. Porém, adquirir novos conhecimentos pode representar a abertura de novos caminhos e até mesmo uma ascensão profissional. Estudo realizado por Sanusi *et al.* (2007) salienta que a orientação para a aprendizagem foi significativa como preditora da performance e sugere que gestores podem utilizar este conhecimento para melhorar a sua contratação, treinamento e prática de retenção de empregados.

A influência positiva do autocontrole do empregado sobre a orientação para abordar uma performance positiva foi significativa. Autocontrole capta o grau em que o empregado tem orgulho do seu trabalho e assume a responsabilidade por suas atividades, e como resultado, um sentimento de compromisso de desempenho a um nível elevado (Flaherty *et al.*, 2007). Isso indica que o empregado monitora pessoalmente o cumprimento de suas metas e está propenso a trabalhar para se destacar perante os superiores e os colegas. Nomeadamente, para obter sucesso nos seus objetivos procura conhecer detalhadamente os critérios utilizados pela empresa na sua avaliação. E ainda, com o intuito de melhorar sua performance averigua o desempenho dos demais colegas e o utiliza como parâmetro.

Em relação o impacto positivo do autocontrole na orientação para evitar uma performance negativa, o resultado também foi significativo. De acordo com Jaworki e MacInnis (1989), o autocontrole é definido em função da responsabilidade com a qual o indivíduo produz o trabalho. Isto sugere que o foco dado pelo empregado às metas tem uma preocupação especial em não ser visto como incompetente e evitar resultados negativos. Sendo assim, estão voltados a realizar às tarefas exatamente como estabelecidas, são mais atraídos por atendimentos padronizados e evitam tarefas que necessitam de customização.

Empregados que operacionalizam no seu dia-a-dia o autocontrole demonstram compromisso e vontade para compreender sua responsabilidade no trabalho (Thomas, 1983). A prática correta deste tipo de controle pode ser uma aliada no alcance dos objetivos. É um instrumento que pode servir para definir e organizar metas, ações e recursos a serem utilizados no dia-a-dia. O autocontrole possibilita que o empregado estruture de forma mais adequada suas atividades e obtenha melhores resultados. Sendo o trabalho realizado pelo empregado de contato bastante heterogêneo, no qual é necessário uma visão ampla dos produtos e

serviços ofertados pela organização bem como habilidade em lidar com a diversidade de clientes, acredita-se que o autocontrole pode vir a mitigar as dificuldades.

Neste estudo o impacto positivo do autocontrole sobre a autoeficácia dos empregados de contato foi confirmada, isso significa que para a maioria dos empregados a sua organização interna do trabalho favorece a execução e o torna mais eficaz. Para Lange (2008), o autocontrole envolve a conformidade individual, ocorre quando o empregado monitora e corrige o seu próprio comportamento. Isto nos leva a concluir, que os empregados de contato com autocontrole consideram suas atividades relevantes e acreditam na sua capacidade de organizar as tarefas a serem cumpridas, além de confiar na sua competência e habilidade para fazer bem o seu trabalho.

A relação positiva existente entre o autocontrole e o comportamento de orientação para o cliente prevista foi corroborada pelos dados empíricos. Por outro lado, foi examinada a existência de um impacto negativo sobre a orientação à venda, neste caso, o resultado foi significativo, mas contrário às previsões do estudo. Para Flaherty *et al.*(2007), o autocontrole é o grau em que o empregado tem orgulho no seu trabalho e assume a responsabilidade por suas atividades, e como resultado, tem um sentimento de compromisso com o desempenho a um nível elevado. Isto nos leva a pensar que os empregados de contato com autocontrole estão sempre em busca de um melhor desempenho. O teste dos efeitos indiretos realizados nestas relações também corroboraram estes resultados.

Os resultados indicam que os empregados tem utilizado o autocontrole para organizar suas ações equilibradamente, tanto com o propósito de atender às necessidades dos clientes no longo prazo, como assegurar a realização de vendas imediatas, no curto prazo. Isto sugere ainda que o empregado com autocontrole

não prescinde da orientação à venda como forma de preservar a sua capacidade de atingir o objetivo por ele fixado. De acordo com Ryan *et al.* (2001), o autocontrole está positivamente associado com a realização, inclui vários processos, tais como a fixação de metas, planejamento, automonitorização, controle da atenção, autoavaliação e solicitação de ajuda quando necessário.

5.4.6 Orientação para a aprendizagem e suas relações

O comportamento do empregado de contato pode ser influenciado pelos objetivos que orientam suas ações no trabalho. A orientação para a aprendizagem foi testada como mediadora entre os mecanismos de controle e as estratégias que norteiam o comportamento do empregado. Inicialmente, examinou-se a influência desta orientação sobre a autoeficácia do empregado. Estudos relatam que a aprendizagem ajuda a melhorar e a manter a autoeficácia (Bell e Kozlowski, 2002; Eden e Aviram, 1993). No entanto, os dados empíricos deste estudo não revelaram nenhuma significância.

O empregado com uma forte orientação para a aprendizagem tende a buscar tarefas desafiadoras e difíceis e novas experiências. A alta capacidade desse empregado o faz desempenhar bem essas tarefas, sendo esperado que ele apresente elevados níveis de autoeficácia (Bell e Kozlowski, 2002). Entretanto, o resultado deste estudo nos leva a inferir que os empregados de contato investigados podem estar sendo mais influenciados pelos efeitos da cultura organizacional e da orientação para a performance, que o impulsionam para a autoeficácia. Estudos mostraram que altos níveis de orientação para a aprendizagem tendem a preservar os indivíduos dos efeitos negativos do insucesso, contribuindo assim para aumentar ou manter a autoeficácia (Button *et al.*, 1996; Kozlowski *et al.*, 2001). Sendo assim, por considerar esta relação relevante, sugere-se que a mesma seja testada em novas investigações.

Este estudo presumiu que a orientação para a aprendizagem tinha uma influência positiva sobre o comportamento do empregado orientado para o cliente, sendo o resultado corroborado. Este efeito nos leva a inferir que quanto maior for o domínio sobre produtos e serviços, novas tecnologias e procedimentos, maior a possibilidade de construir e manter um relacionamento de longo prazo com os clientes, condição almejada na orientação para o cliente. Harris *et al.* (2005) também confirmaram a primeira previsão. Os autores salientam que a orientação para a aprendizagem influencia o comportamento com uma tendência para satisfazer os clientes e que as técnicas de vendas orientadas para o cliente são fundamentais para formação de um relacionamento de longo prazo, na qual o valor da orientação para a aprendizagem torna-se clara.

A investigação realizada por Harris *et al.* (2005) obteve como resultado que empregados com forte grau da orientação para a aprendizagem não tem receio de cometer erros quando estão a vender algo, estão abertos a aceitar os desafios e a enfrentar às difíceis situações que venham a surgir nas vendas, sendo essa orientação considerada pouco importante no processo de vendas, e confirmando assim o impacto negativo desta orientação na orientação à venda.

Homburg *et al.* (2009) averiguou se o grau de orientação para o cliente do empregado está associado com o conhecimento sobre a necessidade do cliente. O resultado do estudo mostrou que a formação orientada para o cliente integra um comportamento que melhora a relação positiva entre esta orientação e o conhecimento das necessidades do cliente. Os clientes estão cada dia mais exigentes e têm acesso fácil e rápido as novas alternativas de soluções para atender suas demandas, assim para acompanhar às atualizações e conseguir surpreendê-los positivamente, os empregados devem se manter em constante busca pelo conhecimento, especialmente para que possam agregar valor ao seu cliente. Sabe-se, ainda, que é importante e traz satisfação ao empregado

ultrapassar um desafio por meio da conclusão de um trabalho mais complexo, que exige um conhecimento aprofundado e diferenciado sobre um determinado assunto. Salientamos, por último, que a aprendizagem também pode incidir sobre técnicas de vendas agressivas, e isto pode neutralizar o efeito negativo previsto da orientação para a aprendizagem na orientação à venda. Assim, o resultado não significativo encontrado deve ser pesquisado em trabalhos futuros.

5.4.7 Orientação para abordar uma performance positiva e suas relações

O empregado de contato com uma orientação para abordar uma performance positiva procura mostrar sua competência e foca em tarefas que possam obter uma avaliação favorável, e são considerados ambiciosos e muito envolvidos em suas atividades (Elliot e Harackiewicz, 1996). O impacto positivo desta orientação na autoeficácia do empregado mostrou-se significativo. Isso indica que se os empregados estão determinados em atingir as suas metas desenvolvem a crença que podem conseguir superar os desafios para eles estabelecidos, e o fazem da melhor forma, além de explicitar para os superiores e os demais membros do grupo seus resultados.

Payne *et al.* (2007) alegam que variáveis como a autoeficácia, metas pessoais e estratégias de aprendizagem devem servir como um importante papel no direcionamento e sustentação dos esforços relacionados às tarefas. Variáveis motivacionais são a chave para demonstrar o quanto o indivíduo está cognitivamente engajado em desempenhar a tarefa. A investigação de Radosevich *et al.* (2008) que examinou o efeito positivo da orientação para abordar uma performance positiva sobre o envolvimento cognitivo foi suportada e corrobora com a ideia proposta neste estudo.

Empregados com orientação para o cliente tem como objetivo manter os melhores interesses do cliente em mente, por outro lado, aqueles com orientação à venda usam táticas manipulativas e comportamentos para fechar vendas e focam em metas de curto prazo (Saxe e Weitz, 1982). A influência da orientação para abordar uma performance positiva foi examinada em relação ao comportamento do empregado de contato. No que se refere ao impacto negativo sobre a orientação para o cliente o resultado foi não significativo. No entanto, o teste que avaliou os efeitos indiretos identificou um resultado positivo e significativo nesta relação, isso demonstra a influência da autoeficácia como construto mediador. Assim, se partirmos do pressuposto que para o empregado atingir bons resultados é necessário dar alguma atenção aos clientes, isto pode ter neutralizado o efeito negativo previsto diretamente e exposto o impacto positivo indireto.

Entretanto, a previsão feita por este estudo, de que a orientação para abordar uma performance positiva seria positivamente relacionada com um comportamento orientado à venda se confirmou. A partir deste resultado, acredita-se que os empregados com esse tipo de orientação estão focados em atingir metas quantitativas, demonstrar competência e se destacar em relação aos demais colegas de trabalhos, especialmente em relação ao volume de vendas. E podem, também, estar interessados em buscar novas alternativas para melhorar a relação objetivo-desempenho.

Os resultados deste trabalho suportam a conclusão do estudo realizado por Harris *et al.* (2005), que mostra que a orientação para performance tem uma relação positiva com a orientação à venda. Os autores ressaltam que os gestores devem estar conscientes que os empregados podem estar a se engajarem em atividades que não focam a satisfação do cliente.

5.4.8 Orientação para evitar uma performance negativa e suas relações

O empregado orientado para evitar uma performance negativa busca realizar a meta estabelecida e evitar ser julgado como incompetente (Elliot e Harackiewicz, 1996). Este estudo identificou uma relação negativa desta orientação sobre a autoeficácia, contrária a expectativa. Isso nos faz concluir que apenas atingir os padrões estabelecidos, condição esperada nesse tipo de orientação, não representa motivo para que o empregado seja autoeficaz. O receio de fracasso contido no comportamento do empregado com este tipo de orientação pode reprimir a sua crença e a sua confiança em agir de maneira diferente dos demais, assim, não consegue deixar fluir sua capacidade de se autosuperar e ser autoeficaz. Segundo Bandura (1997), informações de diversas fontes podem melhorar a autoeficácia, porém aprender a ter um pensamento proativo, torna as informações relevantes e funciona como um facilitador da eficácia.

Para VandeWalle *et al.* (2001) a orientação para evitar uma performance negativa demonstrou ter uma relação negativa com a autoeficácia. Mesmo indo contra as previsões desta investigação, tal estudo corrobora o resultado do nosso trabalho. Assim, sugere-se que esta relação seja testada em futuras investigações.

A orientação para evitar uma performance negativa direciona as pessoas para que elas se defendam de um mau desempenho ou de uma performance abaixo de um determinado padrão (Zarankin, 2008). O impacto negativo direto desta orientação sobre o comportamento do empregado de contato orientado para o cliente foi testado e não obteve suporte empírico. Isso nos leva a inferir que se o empregado tem como objetivo principal o atingimento das metas, o fará independente das demandas dos clientes, ou seja, pode ou não coincidir com os interesses do cliente. Investigação realizada por Brown *et al.* (2002) revela que a instabilidade emocional do empregado de serviço reduz a orientação para o cliente. Ao considerar que

orientação para evitar a performance negativa tem o medo do fracasso como um forte componente, isso pode levar o empregado a dar alguma atenção ao cliente, pois isso pode ser fundamental para cumprir as metas. Assim, este efeito pode ter neutralizado o argumento previsto.

Por outro lado, o teste dos efeitos indiretos demonstrou existir uma relação negativa significativa entre a orientação para evitar uma performance negativa e a orientação para o cliente quando mediada pela autoeficácia. Reforçando assim o foco no atingimento das metas.

A confirmação da influência positiva direta da orientação para evitar uma performance negativa sobre a orientação à venda não surpreende. Indica que o empregado com esta orientação tem um comportamento direcionado a resultados de curto prazo, com foco no atingimento das metas e na obtenção do desempenho necessário. De acordo com Janssen e Prins (2007), os indivíduos com a orientação para evitar performance negativa têm uma tendência a buscar informações que lhe proporcione retorno, e melhorem as suas realizações.

5.4.9 Autoeficácia e suas relações

A autoeficácia foi estudada como um dos construtos mediadores entre os mecanismos de controles e o comportamento do empregado de contato. O seu impacto positivo sobre o comportamento do empregado orientado para o cliente foi significativo. Isto sugere, que a motivação em atender às necessidades do cliente reforça a crença e a confiança do empregado na sua capacidade de produzir um serviço diferenciado e de qualidade. Se o empregado de contato confia nas suas habilidades, ele torna-se mais proativo e persistente e coloca mais esforço com o intuito de melhorar. Como resultado, o empregado com uma alta autoeficácia pode ser capaz de melhor lidar com as dificuldades inerentes ao

trabalho e ainda, melhorar a percepção do cliente sobre a qualidade do serviço (Hartline e Ferrell, 1996).

O empregado com uma elevada autoeficácia tende a ser criativo e buscar formas diferenciadas e eficientes para solucionar os problemas dos clientes. Bell e Kozlowski (2002) cita que a diferença de padrões pode surgir com a autoeficácia. No ambiente de atendimento existe uma diversidade de clientes e de demandas, assim quanto maior for a habilidade do empregado em encontrar soluções variadas, que se adeque às demandas de cada cliente, maior será sua possibilidade de atendê-lo plenamente. A autoeficácia dos empregados ajuda a explicar a razão pela qual é o comportamento das pessoas pode variar amplamente, embora possuam conhecimentos e habilidades semelhantes para as tarefas dadas (Ayupp e Kong, 2010). Ressalta-se ainda que o resultado obtido demonstra que a autoeficácia dos empregados de contato faz com eles estejam sempre atentos para identificar os possíveis interesses dos clientes e assim contruir um diferencial competitivo.

A autoeficácia pode ser considerada um estado maleável para o empregado (Chen *et al.*, 2001), o estimula a enfrentar novos desafios, assumir novas responsabilidades e a desenvolver tarefas complexas. A expectativa de uma influência negativa da autoeficácia sobre o comportamento do empregado de contato com orientação à venda não foi relevante. O efeito negativo baseava-se no argumento que os empregados orientados à venda tem como objetivo apenas atendimentos de curto prazo, e para isso desempenham tarefas mais simples. Em sentido oposto pode também acontecer que alguém com autoeficácia use as suas competências para impor aos clientes serviços que estes não desejam, condição que pode neutralizar o efeito esperado.

5.5 Conclusão

O propósito geral deste capítulo foi apresentar os resultados e possibilitar uma discussão sobre os mesmos. Além desta seção, foi organizado em quatro partes: introdução, estimação do modelo estrutural, teste das hipóteses e discussão dos resultados.

Inicialmente definiu-se um modelo estrutural proposto e um modelo estrutural alternativo, que foram avaliados por meio da comparação dos índices de ajuste incremental, seguido do teste estatístico da diferença do qui-quadrado. Com base no resultado desta avaliação, indicou-se o modelo estrutural proposto para ser utilizado no estudo das hipóteses, por ser estatisticamente superior ao modelo alternativo.

Em seguida foram testadas as hipóteses, com base na análise multivariada dos dados, que usou como técnica a modelagem de equações estruturais. Nesta seção, mostrou-se a estimativa dos parâmetros do modelo, expõe-se os resultados obtidos, tanto os estatisticamente significativos como aqueles que não corroboraram com as suposições definidas pela teoria e não confirmaram a expectativa do estudo. Das 42 hipóteses estudadas, 19 foram suportadas pelos dados empíricos, 04 rejeitadas e 18 não foram significativas.

Por fim, na última seção deste capítulo realizou-se a discussão dos resultados obtidos. A seção foi estruturada tendo como ponto de partida a variável que originou a relação em estudo, sendo organizada em nove grupos, nos quais se detalhou os efeitos identificados entre os construtos. No capítulo a seguir, será apresentada a conclusão geral deste trabalho.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÃO

6.1 Introdução

Neste capítulo serão apresentadas uma síntese dos resultados obtidos no trabalho, as contribuições teóricas e gerenciais, bem como as principais limitações e sugestões para pesquisas futuras, e, por último, algumas considerações finais.

6.2 Síntese dos Resultados

O estudo do construto orientação para o cliente é bastante relevante, favorece o entendimento da estratégia adotada pela organização e como ela está internalizada nas atitudes do empregado, e isso pode dar subsídios para viabilizar o sucesso das empresas, principalmente das organizações de serviço. Ao longo dos anos este tema tem sido investigado por diversos pesquisadores (Licata *et al.*, 2003; Harris *et al.*, 2006; Joshi e Randall, 2001; Hartline *et al.*, 2000) tendo sido, inclusive, associado a vários outros com o intuito de melhor compreender a relação empresa-cliente. Esta relação tem com elo principal o empregado de contato, que em muitos casos é o único interlocutor válido.

Este estudo teve como objetivo definir um modelo empírico que explicasse o impacto da adoção de mecanismos de controles formais e informais, nos objetivos

que orientam o comportamento e na autoeficácia do empregado de contato e no comportamento do empregado de contato ao se relacionar com os clientes. Dado o contexto, vale ressaltar o caráter inovador da pesquisa, ao considerarmos o conjunto de construtos avaliados, tendo-se investigado relações ainda não exploradas que influenciam a orientação para o cliente do empregado de contato. Para isso, foram examinadas variáveis que expressam os atributos pessoais do empregado e medeiam as relações entre os mecanismos de controles e o comportamento do empregado de contato com orientação para o cliente ou orientação à venda.

Ao olharmos de forma sistêmica para as organizações de serviços visualizamos a necessidade de equilibrar melhoria nos processos, bons resultados e satisfação dos clientes. A princípio estes propósitos não são conflitantes, e podem inclusive ser complementares. No entanto, na prática nem sempre um contribui para o atingimento do outro. A adoção de mecanismos de controle pelos bancos envolve, entre outras, duas vertentes, a primeira relaciona-se com a melhoria dos processos e a segunda com o cumprimento de exigências legais referentes a mitigação dos riscos os quais as organizações estão sujeitas. Isso tanto pode ter impacto positivo, com a padronização dos procedimentos, possibilidade de um melhor gerenciamento e avaliação; como negativo, a medida que pode burocratizar os procedimentos e reduzir a flexibilidade na solução dos problemas dos clientes.

Os resultados obtidos nesta investigação mostram que a utilização de mecanismos de controle pode ser vista pelos aspectos comportamental e operacional, nos quais estão expressas ferramentas de avaliação e de monitoração dos empregados de contato. Uma visão positiva considera que a inserção de pontos de controles ajuda a disseminar na organização a maneira correta como os procedimentos devem ser aplicados, contexto no qual se reduz as falhas e os riscos, ao mesmo tempo, compreende-se que essas alterações nos processos ajudam a mudar ao longo do

tempo a forma de agir dos empregados, vindo a fortalecer a cultura da conformidade e da melhor qualidade do serviço a ser prestado ao cliente.

Em suma, a investigação constatou que o comportamento do empregado de contato dos bancos é influenciado tanto por controles formais como por controles informais. Os controles formais que impactaram a orientação para o cliente foram totalmente mediados pela orientação para a aprendizagem, e aqueles que influenciaram a orientação à venda foram mediados pela orientação para evitar uma performance negativa. Porém, a influência dos controles informais sobre a orientação para o cliente/venda dos empregados de contato foi parcialmente mediada pelos construtos usados para averiguar os objetivos que orientam o comportamento do empregado e pela autoeficácia.

A Figura 13 apresenta um resumo das variáveis dependentes e as respectivas variáveis explicativas que apresentaram impacto nesta investigação.

Variável Dependente	Variáveis Explicativas
Orientação para a aprendizagem	–Avaliação baseada no comportamento (+) –Controle profissional (-) –Controle cultural (+)
Orientação para abordar uma performance positiva	–Controle cultural (-) –Autocontrole (+)
Orientação para evitar uma performance negativa	–Avaliação baseada no comportamento (-) –Controle de resultados (+) –Controle profissional (+) –Controle cultural (-) –Autocontrole (+)
Autoeficácia	–Controle profissional (+) –Autocontrole (+) –Orientação para abordar uma performance positiva (+)
Orientação para o cliente	–Controle cultural (+) –Autocontrole (+) –Orientação para a aprendizagem (+) –Autoeficácia (+)
Orientação à venda	–Orientação para abordar uma performance positiva (+) –Orientação para evitar uma performance negativa (+)

Figura 13. Resumo dos Efeitos Significativos

A orientação para a aprendizagem demonstrou ser influenciada positivamente pela avaliação baseada no comportamento e pelo controle cultural e teve um impacto negativo do controle profissional. Este resultado nos leva a concluir que os empregados de contato avaliados com base no comportamento se sentem estimulados a aprofundar seus conhecimentos, e assim ampliar sua capacidade de atuar no momento do encontro com o cliente. Infere-se ainda que os valores e as referências organizacionais também o impulsionam ao autodesenvolvimento. Por outro lado, a pressão exercida pelos colegas de trabalho sobre o empregado, faz com que o mesmo hesite em enfrentar novos desafios, e na busca de ser bem avaliados por todos, priorize a realização de atividades as quais já domine e possa assim contribuir com os objetivos do grupo.

O construto orientação para abordar uma performance positiva revelou-se ter uma associação negativa com o controle cultural e positiva com o autocontrole. Desta forma, apesar de os bancos serem reconhecidos por frequentemente controlar seus funcionários com base em metas quantitativas, percebe-se uma mudança nas referências internalizadas pelos empregados, que provavelmente deve ser decorrente de ajustes nas normas e regras organizacionais, as quais devem ter incorporado critérios relacionados a processos e pessoas. Entretanto, os empregados que tem uma tendência a assumir o controle dos seus objetivos possivelmente devem ter mais facilidade de monitorizar metas quantitativas, nomeadamente pela própria característica da meta, de ser concreta e objetiva.

O estudo identificou uma influência positiva sobre a orientação para evitar uma performance negativa dos controles de resultados, profissional e do autocontrole. Este resultado intensifica a força dos critérios organizacionais nos atributos pessoais do empregado. Além de corroborar com a importância dada pelos colegas de trabalho na realização das metas, e a provável pressão imposta sobre os empregados por meio da avaliação feita por eles. O autocontrole, mais uma vez,

surge como uma força positiva que possibilita uma melhor organização e monitorização das tarefas e metas a serem cumpridas.

Por outro lado, a avaliação baseada no comportamento e o controle cultural demonstraram está associados negativamente com a orientação para evitar uma performance negativa. Resultado este que não nos surpreende, pois a medida que os critérios comportamentais são relevantes, cresce a possibilidade do empregado desenvolver atributos pessoais que fortaleçam uma orientação direcionada a este objetivo, e provavelmente contrária ao receio com o atingimento de metas. Além disso, o cenário no qual o empregado está inserido tem também a função de integrá-lo, conduzindo-o a agir conforme as regras determinadas.

A autoeficácia foi um outro atributo pessoal explorado neste estudo, a análise dos dados revelou um impacto positivo do controle profissional, do autocontrole e da orientação para abordar uma performance positiva. Isto nos leva a inferir que a relação entre os colegas de trabalho possibilita elevar a autoeficácia uns dos outros. A proporção que o empregado utiliza ferramentas para organizar suas metas e suas ações diárias, isso também pode aumentar a sua autoeficácia e consequentemente possibilitar o atingimento dos objetivos organizacionais.

Esta investigação identificou que os controles cultural e autocontrole tem uma influência positiva na orientação para o cliente. Sendo o controle cultural reflexo da disseminação das normas, regras, hábitos e costumes da organização, este resultado sinaliza que estas ferramentas possivelmente estão construídas com foco no interesse dos clientes. Ao mesmo tempo, percebe-se que o empregado quando estrutura seus objetivos individuais e os monitoriza, está preocupado em atender às necessidades do cliente. Consequentemente, este cenário cria uma ambiência favorável, a impulsionar o empregado de contato a adotar uma orientação para o cliente.

Os objetivos que orientam o comportamento do empregado foram testados como mediadores dos mecanismos de controle em relação ao comportamento do empregado. Entre eles, a orientação para a aprendizagem seguida da autoeficácia demonstraram ter uma ligação positiva com a orientação para o cliente. Assim, pode-se concluir que quanto mais bem preparado estiver o empregado e maior for sua crença e confiança na sua capacidade e no seu potencial, maior será a possibilidade de adotar um comportamento orientado para o cliente.

Entretanto, os empregados com orientação para abordar uma performance positiva e com uma orientação para evitar uma performance negativa revelaram ter uma associação positiva com a orientação à venda. Neste contexto, pode-se concluir que os empregados com foco para o atingimento de metas quantitativas, sejam eles, com o intuito de se destacar perante o gestor, ou apenas com o propósito de cumprir a demanda estabelecida para não ser considerado um incompetente, são estimulados a realizar vendas rápidas. Isso corrobora o conceito base deste tipo de orientação, que tem uma preocupação maior no cumprimento das metas do que em atender a demandas específicas de clientes.

De um modo geral, os resultados vieram a corroborar com a importância do empregado de contato na prestação de serviço, a medida que explicitam a força que tem o seu comportamento no relacionamento com os clientes. E para isso, viu-se, também, que a aprendizagem é um elemento fundamental deste processo, foi relevante em diversas relações reforçando a sua influência nas atividades desempenhadas pelo empregado de contato perante o cliente. O empregado de contato, principalmente nas organizações de serviços, no momento do encontro com o cliente, representa a organização aos olhos do cliente (Zeithaml *et al.*, 2006), e para que isso ocorra com sucesso ele deve está devidamente preparado, tanto em relação as informações e os serviços a serem prestados quanto a forma como o serviço será fornecido.

Por fim, vale ressaltar que os mecanismos de controle possibilitam que empresas com unidades de trabalho instaladas em regiões distantes e culturalmente diferentes consigam manter a mesma qualidade do serviço e possam influenciar os objetivos que orientam seus empregados de uma maneira consistente com as prioridades da organização. De um modo geral, os resultados obtidos expressam a influência dos mecanismos de controle no comportamento do empregado, agindo como reguladores e/ou impulsionadores das ações a serem desempenhadas pelos empregados.

6.3 Contribuição Teórica

O tema orientação para o cliente tem atraído cada vez mais o interesse dos pesquisadores da área acadêmica, bem como das organizações. Mesmo sendo um construto de grande relevância e amplamente estudado, algumas relações ainda não haviam sido exploradas, nomeadamente no contexto dos bancos. Este estudo averiguou o impacto dos mecanismos de controles sobre a orientação para o cliente e sobre a orientação à venda, mediados pelos objetivos que orientam o trabalho do empregado e pela autoeficácia. Nesse sentido testou também os objetivos que orientam o empregado no trabalho bem como a autoeficácia como determinante da orientação para o cliente e da orientação à venda.

Mediante os resultados do trabalho, apresenta-se os dois grandes contributos, nunca investigados, considerados relevantes e inovadores para esta disciplina:

1. Os mecanismos de controle afetam os objetivos que orientam o trabalho e a autoeficácia.
2. Os mecanismos de controle têm efeito parcialmente mediado pelos objetivos que orientam o trabalho e pela autoeficácia, isso significa que também há efeitos diretos dos mecanismos de controles na orientação para o cliente e na orientação à venda.

Mecanismos de controle → Objetivos que orientam o trabalho

No modelo estrutural desta pesquisa, foram confirmadas algumas relações diretas, dos mecanismos de controle nos objetivos que orientam o trabalho e na autoeficácia do empregado de contato, estimadas pela primeira vez e sem referências na literatura. A avaliação baseada no comportamento revelou ter uma influência direta na orientação para a aprendizagem e na orientação para evitar uma performance negativa. O controle de resultados teve um impacto positivo e direto na orientação para evitar uma performance negativa. O controle profissional influenciou diretamente a orientação para a aprendizagem e a orientação para evitar uma performance negativa e a autoeficácia. O controle cultural demonstrou um impacto direto na orientação para a aprendizagem, na orientação para abordar uma performance positiva e na orientação para evitar uma performance negativa. E o autocontrole confirmou ter um impacto direto na orientação para abordar uma performance positiva, na orientação para evitar uma performance negativa e na autoeficácia.

Mecanismos de controle → Orientação para o cliente / Orientação à venda

O efeito dos mecanismos de controle é parcialmente mediado. Há relações diretas mas também relações indiretas. Sendo assim, os controles de processo (avaliação baseada no comportamento), profissional e cultural influenciaram a orientação para o cliente mediados pela orientação para a aprendizagem. O controle cultural e autocontrole impactaram na orientação para o cliente mediados pela orientação para abordar uma performance positiva e pela autoeficácia. O controle profissional foi mediado apenas pela autoeficácia.

Foram estimadas ainda relações entre os mecanismos de controle e orientação à venda, e o resultado demonstrou serem também mediadas parcialmente pelos

objetivos que orientam o empregado no trabalho. Os controles cultural e autocontrole foram mediados pela orientação para abordar uma performance positiva. E os controles de processo, de resultado, profissional, cultural e autocontrole foram mediados pela orientação para evitar uma performance negativa.

Entre as relações estimadas que comprovaram ser significativas para o estudo, quatro foram contrárias as sugestões da literatura. O controle de processo (avaliação baseada no comportamento) demonstrou influenciar negativamente a autoeficácia, o autocontrole mostrou ter uma influência negativa sobre a orientação à venda, a orientação para evitar uma performance negativa sinalizou um impacto positivo sobre a autoeficácia e o controle profissional, que foi testado em duas situações, positiva e negativa, em relação a orientação para a aprendizagem, sendo rejeitada a alternativa positiva.

No que se refere às ferramentas estatísticas utilizadas na análise de dados, a modelagem de equações estruturais reagiu com robustez e confirmou sua aplicabilidade na solução deste problema de marketing. Possibilitou encontrar no modelo proposto um resultado parcimonioso, assegurando a presença dos construtos inicialmente testados e as suas relações.

Em resumo, as estimativas fornecidas pelo modelo estrutural desta pesquisa oferecem informações que poderão ser utilizadas em novos estudos empíricos que tenham como foco o empregado de contato, sendo eles, nos setores de serviço, comércio e/ou indústria. O propósito é agregar a literatura de marketing resultados que contribuam com o avanço do conhecimento desta disciplina.

6.4 Contribuição Gerencial

Este estudo possibilitou conhecer variáveis que impactam no comportamento do empregado com orientação para o cliente, embora os resultados não sejam passíveis de generalização, dada a natureza da amostra ter sido por conveniência. Os resultados encontrados serão utilizados como base para a realização de considerações gerenciais acerca da amostra estudada.

Inúmeras empresas têm investido recursos consideráveis em programas para reforçar a orientação para o cliente de seu empregado de contato (Stock e Hoyer, 2005), os estimulando a implementar em suas atividades conceitos de marketing que na prática ajudem seus clientes a tomar decisões de compra que satisfaçam as suas necessidades (Saxe e Weitz, 1982). A orientação para o cliente é um tema de grande relevância no contexto gerencial, a medida que contribui para o entendimento e ampliação das relações entre empresa-cliente.

Os bancos tem vivenciado um forte crescimento na concorrência, impactada por aspectos tecnológicos, processuais e comportamentais. A tecnologia utilizada nas empresas deste setor demanda frequentes atualizações, sempre na busca de novas soluções para atender as necessidades dos clientes e das organizações. Essas atualizações são facilmente percebidas pelo mercado e rapidamente copiadas. No entanto, os aspectos processuais apresentam uma maior diversidade de elementos, suas alterações e ajustes exigem mais tempo, e um maior conhecimento sobre as atividades envolvidas, e isto faz com que a replicação seja mais lenta e a organização mantenha o seu diferencial por mais tempo. Entre os elementos que contribuem com o diferencial competitivo das empresas, estão os aspectos comportamentais, nos quais vale salientar o nível de conhecimento do empregado, seus objetivos e sua forma de agir perante os clientes.

Os resultados desta investigação fornecem *insights* valiosos para bancos e seus gerentes lhes dando alternativas para aprimorar e melhor gerenciar o comportamento dos empregados de contato, de acordo com os objetivos da organização. Percebe-se que a forma de agir do empregado pode ser influenciada total ou parcialmente por diversas variáveis, e o reconhecimento da força de cada uma delas nas inúmeras situações é fundamental para a definição de um plano de monitoramento da capacitação e do desempenho individual e organizacional. A seguir, delineamos sugestões que podem ser adotadas por organizações do setor bancário.

Identificou-se no estudo que o comportamento orientado para o cliente pode ser influenciado pela orientação para a aprendizagem, que também medeia a relação com a avaliação baseada no comportamento e com os controles profissional e cultural. Assim, se os gestores desejam esse tipo de comportamento, devem estimular seus empregados a ampliar seus conhecimentos. E para que isso ocorra de uma maneira consistente, sugere-se a utilização de avaliação com base no comportamento ou pelo menos a inserção de critérios comportamentais no método utilizado. A medida que são valorizados aspectos processuais na avaliação dos empregados, eles sentem a necessidade de um conhecimento mais aprofundado dos produtos e serviços e dos procedimentos utilizados no dia-a-dia, principalmente daqueles que tornam os serviços concretos à vista dos clientes, e isso os faz despertar para o autodesenvolvimento.

Para os gestores, estar atento às reações do grupo representa uma oportunidade de perceber os padrões e valores por ele apreendidos, para em seguida ajustar aqueles que estão desfocados e potencializar os que estão alinhados aos objetivos da empresa. Os colegas de trabalho observam e avaliam o desempenho uns dos outros e funcionam como um termômetro do que está sendo produzido, assim os gestores devem utilizá-los no sentido de influenciar o comportamento individual

de cada membro da equipe, e ao mesmo tempo disseminar as estratégias e os objetivos da organização.

O controle profissional existente entre os membros de uma organização pode ser usado para estimular a troca de experiências e o compartilhamento de conhecimento. E fica a cargo do gestor disponibilizar mecanismos e ferramentas para facilitar a integração e o desenvolvimento da equipe, e assim, criar condições para que cada um realize o seu melhor, sabe-se que em muitas situações, as relações informais tornam os grupos coesos e com uma forte crença nos seus valores individuais e coletivos. Neste contexto, o empregado tende a se sentir motivado e acreditar fortemente na sua capacidade individual, de desempenhar suas tarefas corretamente. Em consequência, essa postura autoeficaz pode resultar em uma melhora na qualidade do serviço. De salientar que chefias devem minimizar o impacto adverso que este controle pode ter na orientação para a aprendizagem.

As normas, regras, valores e costumes que abrangem a cultura da empresa influenciam o comportamento do empregado de contato orientado para o cliente. Neste estudo o controle cultural foi também mediado pela orientação para abordar uma performance positiva e pela autoeficácia impactando no comportamento orientado para o cliente. O resultado destas relações pode dar aos gestores alguns subsídios para melhor influenciar o comportamento do empregado de contato. Um ponto importante e estrutural é a adequação permanente das normas, regras, procedimentos aos interesses do cliente, fator que induz o empregado a agir nesta direção. Sendo crucial que esses ajustes e inovações sejam compartilhadas formalmente com todos e ao mesmo tempo desenvolvidos treinamentos para intensificar aspectos comportamentais como postura, negociação e outros que possam melhorar a relação empregado-cliente. E consequentemente aumentar a autoeficácia do empregado.

A orientação para o cliente mostrou-se também influenciada pelo autocontrole, tanto de forma direta como mediado pela orientação para abordar uma performance positiva e pela autoeficácia. Assim, para potencializar o uso deste controle em parceria com os objetivos da empresa, os gestores devem estimular o empregado a implementá-lo sobre suas atividades e seu desempenho pessoal. É uma ferramenta que facilita a conformidade individual. E para que o empregado se sinta sensibilizado e interessado em fazer o uso regular deste controle, convém ao gestor demonstrar a sua importância no dia-a-dia e reconhecer perante o grupo aqueles que utilizam algum método com este fim e ao mesmo tempo, disseminar as melhores práticas como forma de motivar a utilização por todos os membros da equipe.

E para que o empregado permaneça motivado e haja com autoeficácia no desempenho de suas atividades, o gestor deve estar sempre atento para fortalecer a crença e a confiança de cada membro da equipe. Deve portanto exercer o papel de um animador, se fazer presente nos momentos de vitória de cada membro do grupo, e reconhecer o trabalho realizado, e ainda dar suporte para que eles possam enfrentar os desafios e as dificuldades.

Por outro lado, o comportamento do empregado orientado à venda é influenciado por mecanismos de controles mediados pela orientação para abordar uma performance positiva e pela orientação para evitar uma performance negativa. Isso indica que os empregados avaliados com base em metas quantitativas podem ter uma tendência a buscar a realização de vendas rápidas, situação que frequentemente não atende às necessidades do cliente. Desta forma, é importante que os gestores adotem alternativas para amenizar este efeito e insiram na avaliação critérios que estimule o empregado a manter um relacionamento de longo prazo, minimizando tais orientações para ter empregados mais orientados para o cliente.

Em suma, o estudo demonstrou que as organizações podem utilizar os mecanismos de controles para influenciar o comportamento do empregado de contato de uma maneira consistente com as prioridades organizacionais, sendo parcialmente mediados pelos objetivos que o orientam no trabalho e pela autoeficácia.

6.5 Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Pesquisas

Esta investigação traz contribuições relevantes para as empresas de serviços, especialmente para os gestores dos empregados de contato das instituições financeiras, os quais tem a possibilidade de contribuir na definição das estratégias organizacionais e de marketing a serem empregadas, nos processos que envolvem essa categoria de empregado e na identificação da necessidade de capacitação. No entanto, têm também limitações, que podem ser exploradas em futuros estudos.

Inicialmente, pode-se registrar o fato do estudo ter se dado apenas em um único setor de atividade (agências bancárias) e em um único país (Brasil). Futuras pesquisas em outras organizações de serviços, e até mesmo, nos setores da indústria e/ou do comércio poderiam ser realizados, além de serem ampliados para outros países, especialmente Portugal e assim comparados com os resultados aqui obtidos.

Outra limitação do estudo refere-se à recolha dos dados ter ocorrido em apenas um momento, em corte transversal. Uma recolha longitudinal possibilitar conclusões mais detalhadas, principalmente por tratar-se de uma investigação que envolve interações diárias, e tem a capacidade detectar mudanças resultantes da medição repetida das mesmas variáveis na mesma amostra. Desta forma, uma investigação longitudinal poderá beneficiar o modelo aqui testado.

Também constitui limitação a utilização da técnica de amostragem não-probabilística, por conveniência, que indica à não generalização dos dados. Neste critério, a seleção da amostra é em grande parte a cargo do entrevistador (Malhotra, 2001). A amostra estudada abrangeu empregados de contato de 98 agências bancárias de um único banco, localizadas no Brasil, ficando os resultados restritos ao universo pesquisado. No entanto, o procedimento foi coerente com outros trabalhos encontrados na literatura. Assim, nos próximos estudos, sugere-se a utilização de uma técnica que possibilite generalizar os resultados obtidos.

Salienta-se ainda que outra limitação do trabalho é o fato da orientação para o cliente do empregado de contato ter sido avaliada pelo próprio empregado, quando teria sido melhor avaliada pelos clientes de cada empregado. Contudo, dada a diversidade de empregados inquiridos, seria praticamente impossível recolher a opinião dos clientes sobre a orientação para o cliente dos empregados de contato.

Além das limitações metodológicas, cabe registrar que o construto orientação para o cliente pode estar relacionado com outras variáveis, considera-se portanto que outros antecedentes devem ser testados no modelo. Por fim, ressalta-se que essas outras alternativas de pesquisa, possibilitam obter novos resultados que podem ampliar a literatura de marketing, e ao mesmo tempo compartilhar novas práticas sobre o tema com as organizações. Neste sentido, sugere-se que novas investigações sejam realizadas, tanto no setor de serviços como na indústria, vindo a explorar a diversidade de ações e reações que podem acontecer como resposta às demandas dos clientes e aos objetivos que impulsionam os empregados em diferentes contextos.

Para investigações futuras, sugere-se ainda que, para além de tentarem ultrapassar as limitações do presente trabalho, outros trabalhos procurem também explorar

com maior profundidade os resultados aqui encontrados que contrariaram as hipóteses previstas.

6.6 Considerações Finais

O cliente, antes de qualquer estratégia, estrutura ou processo, é a razão de ser de toda empresa. Uma das premissas para ter um relacionamento duradouro com o cliente, citado na teoria de marketing sobre orientação para o cliente, é conhecer as suas necessidades e trabalhar com o objetivo de satisfazê-lo e até surpreendê-lo positivamente. E para viabilizar um relacionamento de longo prazo, as organizações reconhecem o empregado de contato como uma peça fundamental desse processo, e em função disso, tem cada vez mais focado no desenvolvimento e aprimoramento do seu trabalho.

Assim, esta investigação buscou dar seu contributo na área de marketing, especialmente no que se refere ao comportamento do empregado de contato. Por considerar um elo importante nas empresas, principalmente nas de serviço, e pode representar a diferença entre o sucesso e o insucesso. Apesar de o estudo ter sido realizado apenas no setor de serviço, no contexto de bancos, esta categoria de empregados é encontrada em todos os tipos de empresas, e isso reforça a importância de se conhecer ao máximo as nuances que lhes diz respeito.

Em síntese, este estudo viu que os mecanismos de controles podem ser utilizados para influenciar o comportamento do empregado de contato, de forma direta ou parcialmente mediados pelo objetivos que o orientam e pela sua autoeficácia. Cada uma dessas variáveis representa um campo a ser trabalhado pela empresa com o propósito de melhor alinhar o comportamento do empregado com os objetivos organizacionais, e criar um diferencial competitivo sustentável, difícil de ser copiado.

BIBLIOGRAFIA

- AGGARWAL, N. and M. GUPTA (2005). "Dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees." South Asian Journal of Management 12(1): 58 - 78.
- ALLEN, N. J. and J. P. MEYER (1990). "Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation." Academy of Management Journal 33(4): 847-858.
- ALLPORT, G. (1974). Personalidade: padrões e desenvolvimento. São Paulo, Herder.
- AMABILE, T. M. (1983). "The social psychology of creativity: a componential conceptualization." Journal of Personality and Social Psychology 45(2): 357-76.
- AMABILE, T. M. (1996). Creativity in context: update to the social psychology of creativity. Boulder, CO, Westview Press.
- ANDERSON, E. and R. L. OLIVER (1987). "Perspectives on behavior-based versus outcomes-based salesforce control systems." Journal of Marketing 51(4): 76-88.
- ANDERSON, J. C. and D. W. GERBING (1988). "Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach." Psychological Bulletin 103(3): 411- 423.
- ANDERSON, R. E. (1996). "Personal selling and sales management in the new millennium." Journal of Personal Selling and Sales Management 16(4): 17-32.
- ARNOLD, T., K. E. FLAHERTY, et al. (2009). "Role stressors and retail performance: the role of perceived competitive climate." Journal of Retailing 85(2): 194–205.
- ATKINSON, J. W. (1964). An introduction to motivation. New York, American Book-Van Nostrand-Reinhold.
- ATUAHENE-GIMA, K. and H. LI (2002). "When does trust matter? Antecedents and contingent effects of supervisee trust on performance in selling new products in China and the United States." Journal of Marketing 66(3): 61-81.

- ATUAHENE-GIMA, K. and H. LI (2006). "The effects of formal controls on supervisee trust in the manager in new product selling: evidence from young and inexperienced salespeople in China." The Journal of Product Innovation Management 23(4): 342–358.
- AYUPPA, K. and W. KONG (2010). "The impact of task and outcome interdependence and self-efficacy on employees' work motivation: an analysis of the Malaysian retail industry." Asia Pacific Business Review 16(1-2): 123–142.
- BABIN, B. J. and J. S. BOLES (1996). "The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction." Journal of Retailing 72(1): 57-75.
- BABIN, B. J. and J. S. BOLES (1998). "Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women." Journal of Marketing 62(2): 77-91.
- BALIGA, B. R. and A. M. JAEGER (1984). "Multinational corporations: control systems and delegation Issues." Journal of International Business Studies 15(2): 25-40.
- BALL, D., P. S. COELHO, et al. (2004). "The role of communication and trust in explaining customer loyalty." European Journal of Marketing 38(9/10): 1272-1293.
- BANDURA, A. (1977). Social learning theory. Englewoos Cliffs, NJ Prentice-Hall.
- BANDURA, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- BANDURA, A. (1997). Self-efficacy: the exercise of control. New York, W.H. Freeman.
- BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS – BIS (2004), acesso em: 27.04.2008 <http://www.bis.org/about/index.htm>.
- BARRETT, L. F. and P. R. PIETROMONACO (1997). "Accuracy of the five-factor model in predicting perceptions of daily social interactions." Personality and Social Psychology Bulletin 23(11): 1173-1187.

- BARRICK, M. R. and M. K. MOUNT (1991). "The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis." Personnel Psychology 44(1): 1- 26.
- BATESON, J. E. G. and K. D. HOFFMAN (1998). Managing services marketing: text and readings. 4 Ed. Boston: Hardcover.
- BAUERLY, R. J., S. W. BROWN, et al. (2005). "Marketing renaissance: opportunities and imperatives for improving marketing thought, practice, and infrastructure." Journal of Marketing 69(4): 1-25.
- BEAUJEAN, M., J. DAVIDSON, et al. (2006). "The 'moment of truth' in customer service." McKinsey Quarterly(1): 62-73.
- BEAVERLAND, M. (2001). "Contextual influences and the adoption and practice of relationship selling in a business-to-business setting: an exploratory study." Journal of Personal Selling and Sales Management 21(3): 207-215.
- BECKER, S. W. and G. GORDON (1966). "An Entrepreneurial theory of formal organizations part I: patterns of formal organizations." Administrative Science Quarterly 11(3): 315-344.
- BECKER, T. E., R. S. BILLINGS, et al. (1996). "Foci and bases of employee commitment; implications for job performance." Academy of Management Journal 39(2): 464-482.
- BEDNY, G. and W. KARWOWSKI (2006). "The self-regulation concept of motivation at work." Theoretical Issues in Ergonomics Science 7(4): 413-436.
- BEHRMAN, D. N. and W. D. PERREAUT Jr. (1984). "A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons." Journal of Marketing 48(4): 9-21.
- BELL, B. S. and S. W. J. KOZLOWSKI (2002). "Goal orientation and ability: interactive effects on self-efficacy, performance, and knowledge." Journal of Applied Psychology 87(3): 497-505.
- BENDAPUDI, N. and R. P. LEONE (2003). "Psychological implications of customer participation in co-production." Journal of Marketing 67(1): 14-28.
- BERRY, L. L. (1980). "Services marketing is different." Business 30(May-June): 24-29.

- BERRY, L. L. and A. PARASURAMAN (1992). Serviços de marketing. São Paulo, Editora Maltese.
- BETTENCOURT, L. A. and S. W. BROWN (2003). "Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations." Academy of Marketing Science 31(4): 394-408.
- BIJLSMA-FRANKEMA, K. and A. C. COSTA (2005). "Understanding the trust-control nexus." International Sociology 20(3): 259-282.
- BILHIM, J. A. d. F. (2006). Gestão estratégica de recursos humanos. Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, 4ª edição.
- BISHOP, G. D., E. M. W. TONG, et al. (2001). "The relationship between coping and personality among police officers in Singapore." Journal of Research in Personality 35(3): 353-374.
- BITNER, M. J., B. H. BOOMS, et al. (1990). "The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents." Journal of Marketing 54(1): 71-84.
- BITNER, M. J., M. L. MEUTER, et al. (2005). "Choosing among alternative service delivery modes: an investigation of customer trial of self-service technologies." Journal of Marketing 69(2): 61-83.
- BOLES, J. S., B. J. BABIN, et al. (2001). "An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation-customer orientation and job performance." Journal of Marketing Theory and Practice 9(3): 1-13
- BOLES, J. S., J. A. WOOD, et al. (2003). "Interrelationships of role conflict, role ambiguity, and work-family conflict with different facets of job satisfaction and the moderating effects of gender." Journal of Personal Selling & Sales Management 23(2): 99-113.
- BOLLEN, K. A. (1989). Structural equations with latent variables. New York, Wiley.
- BOLLEN, K. A. and R. A. STINE (1992). "Bootstrapping goodness-of-fit measures in structural equation models." Sociological Methods Research November 21(2): 205-229.
- BOOMS, B. H. and M. J. BITNER (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. American Marketing Association.

- BOSHOFF, C. and G. MELS (1995). "A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality." European Journal of Marketing 29(2): 23-42.
- BOUFFARD, T., J. BOISVERT, et al. (1995). "The impact of goal orientation on self-regulation and performance among college students." British Journal of Educational Psychology 65(3): 317-329.
- BOUFFARD, T., M. BOUCHARD, et al. (2005). "Influence of achievement goals and self-efficacy on students' self-regulation and performance." International Journal of Psychology 40(6): 373-384.
- BOULDING, W., A. KALRA, et al. (1993). "A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions." Journal of Marketing Research 30(1): 7-27.
- BOWEN, D. and B. SCHNEIDER (1985). Boundary-spanning-role employees service and the encounter: some guidelines for management and research. In The Service Encounter: Managing employees/customer interaction in service businesses. J. A. Czepiel, M. R. Solomon and C. F. Suprenant, Lexington Books, Lexington, MA: 127-147.
- BOWEN, D. and B. SCHNEIDER (1988). Service marketing and management: Implications for organizational behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior. C. J. P. Greenwich. 10: 43-80.
- BOWEN, D. E. and D. A. WALDMAN (1999). Customer-driven employee performance. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation and Development. San Francisco: Jossey-Bass: 154-191
- BRADY, M. K. and J. J. CRONIN JR. (2001). "Customer orientation: effects on customer service perceptions and outcome behaviors." Journal of Services Research 3(3): 241-251.
- BREDEN, D. (2008). "Monitoring the operational risk environment effectively." Journal of Risk Management in Financial Institutions 1(2): 156-164.
- BREI, V. A. and G. LIBERALI NETO (2006). "O uso da técnica de modelagem em equações estruturais na área de marketing: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior." Revista de Administração Contemporânea 10 (4): 131-151.

- BRETT, J. F. and D. VANDEWALLE (1999). "Goal orientation and goal content as predictors of performance in a training program." Journal of Applied Psychology 84(6): 863-873.
- BROOKSBANK, R. (1995). "The new model of personal selling: Micromarketing." Journal of Personal Selling & Sales Management 15(2): 61-66.
- BROWN, S. P., W. L. CRON, et al. (1998). "Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance." Journal of Marketing 62(4): 88-98.
- BROWN, T. J., J. C. MOWEN, et al. (2002). "The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self and supervisor performance ratings." Journal of Marketing Research 39(1): 110 – 119
- BROWNE, M. N. and A. SHAPIRO (1988). "Robustness of normal theory methods in the analysis of linear latent variable models." British Journal of Mathematic Statistic Psychology 41: 193-208.
- BROWNE, M. W. and R. CUDECK (1992). "Alternative ways of assessing model fit." Sociological Methods & Research 21(2): 230-258.
- BUSH, R. P., A. J. BUSH, et al. (1990). "Developing a behavior-based scale to assess retail salesperson performance." Journal of Retailing 66(1): 119-136.
- BUTTON, S. B., J. E. MATHIEU, et al. (1996). "Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation." Organizational Behavior and Human Decision Processes 67(1): 26-48.
- BYRNE, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS - basic concepts, applications and programming. Mahwah - New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- CALIGIURI, P. M. (2000). "The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance." Personnel Psychology 53(1):67-88.
- CAMERON, K. S. and S. J. FREEMAN (1991). "Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness." Research in Organizational Change and Development 5(1): 23-58.

- CARDINAL, L. B., S. B. SITKIN, et al. (2004). "Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control." Organization Science 15(4): 411–431.
- CHATMAN, J. A. and S. E. CHA (2003). "Leading by leveraging culture." California Management Review 45(4): 20-34.
- CHEN, G., W. J. CASPER, et al. (2001). "The roles of self-efficacy and task complexity in the relationships among cognitive ability, conscientiousness, and work-related performance: a meta-analytic examination." Human Performance 14(3): 209–230.
- CHONKO, L. B., E. JONES, et al. (2002). "The role of environmental turbulence, readiness for change, and salesperson learning in the success of sales force chance." Journal of Personal Selling & Saks Management 22(4): 227-245.
- CHRIST, M. H., K. L. SEDATOLE, et al. (2008). "When formal controls undermine trust and cooperation." Strategic Finance 89(7): 39-44.
- CHU, W. (2001). "Contingency organizations and shared values: Multiple logics in managing diversification." Asia Pacific Journal of Management 18(1): 83–99.
- CHURCHILL, G. A. and G. A. CHURCHILL Jr. (1999). *Marketing research: methodological foundation*. Orlando, Harcourt Brace College Publishers; 7th edition.
- CHURCHILL Jr., G. A., N. M. FORD, et al. (1985). Sales force management: planning, implementation, and control. Boston, MA.
- CINA, C. (1990). "Company study: five steps to service excellence." The Journal of Services Marketing 4(2): 39-47.
- CLAESSENS, B. J. C., W. VAN EERDE, et al. (2004). "Planning behavior and perceived control of time at work." Journal of Organizational Behavior 25(8): 937–950.
- CLINEBELL, S. and G. SHADWICK (2005). "The importance of organizational context on employees' attitudes: an examination of working in main offices versus branch offices." Journal of Leadership and Organizational Studies 11(2): 89-100.

- COLETTI, A. L., K. L. SEDATOLE, et al. (2005). "The effect of control systems on trust and cooperation in collaborative environments." the accounting review 80(2): 477–500.
- CRAN, D. J. (1994). "Towards validation of the service orientation construct." The Service Industries Journal 14(1): 34-44.
- CRANT, J. M. (1995). "The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents." Journal of Applied Psychology 80(4): 532-537.
- CROSBY, L. A. and N. STEPHENS (1987). "Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices." Journal of Marketing Research 24(4): 404-411.
- CROSBY, L. A., K. R. EVANS, et al. (1990). "Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective." Journal of Marketing 54(3): 68-81.
- DALE, K. and M. L. FOX (2008). "Leadership style and organizational commitment: mediating effect of role stress." Journal of Managerial Issues 20(1): 109-130.
- DANDEKER, C. (1994). Surveillance, power and modernity: bureaucracy and discipline from 1700 to the present day. Cambridge, UK, Polity Press.
- DAS, T. K. and B.-S. TENG (1998). "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances." Academy of Management Review 23(3): 491-512.
- DAS, T. K. and B.-S. TENG (2001). "Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework." Organization Studies 22(2): 251–283.
- DAVIDOW, W. H. and B. UTTAL (1989). "Service companies: focus or falter." Harvard Business Review 67(4): 77-86.
- DAY, R. L. and M. BODUR (1978). Consumer response to dissatisfaction with services and intangibles. Advances in Consumer Research. A. Arbor. 5(1): 263-272.
- DEAKIN, S., F. WILKINSON. 1998. Contract law and the economics of interorganizational trust. C. Lane, R. Bachmann, eds. Trust Within and Between Organizations. Oxford University Press, Oxford, U.K., 146–172.

- DEAN, A. M. (2002). "Rethinking customer expectations of service quality: Are call centres different?" Monash University - Faculty of Business and Economics 53(2): 02-16.
- DEAN, A. M. and A. RAINNIE (2009). "Frontline employees' views on organizational factors that affect the delivery of service quality in call centers." Journal of Services Marketing 23(5): 326-337.
- DESHPANDÉ, R. and F. E. WEBSTER Jr. (1989). "Organizational culture and marketing: defining the research agenda." Journal of Marketing 53(1): 3-15.
- DESHPANDÉ, R., J. U. FARLEY, et al. (1993). "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis." Journal of Marketing 57(1): 23-37.
- DESHPANDÉ, R., S.-H. KIM, et al. (2003). "Preempting competitive risk via customer Focus: Entrepreneurial Firms in Japan and the U.S." Marketing Science Institute: 03-114.
- DEWETTINCK, K. and D. BUYENS (2006). "Linking behavioral control to frontline employee commitment and performance: a test of two alternative explanations using motivation Theories." Vlerick Leuven Gent Working Paper Series 2006(13): 1-38.
- DIAMANTOPOULOS, A. and J. A. SIGUAW (2000). Introducing lisrel - a guide for the uninitiated. Sage Publications Ltd.
- DIENER, C. I. and C. S. DWECK (1978). "An analysis of learned helplessness: continuous changes in performance, strategy, and achievement cognitions following failure." Journal of Personality and Social Psychology 36(5): 451-462.
- DOBNI, D., J. R. B. RITCHIE, et al. (2000). "Organizational values: the inside view of service productivity." Journal of Business Research 47(2): 91-107.
- DONAVAN, D. T., T. J. B. BROWN, et al. (2004). "Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship Behaviors." Journal of Marketing 68(3): 128-146.
- DOZ, Y. L. (1996). "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?" Strategic Management Journal 17(Summer Special): 55-84.

- DUBINSKY, A. J. (1994). "What marketers can learn from the tin man." Journal of Services Marketing 8(2): 36-45.
- DWECK, C. and E. LEGGETT (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. Psychological Review. 95(2): 256-273.
- DWECK, C. S. (1986). "Motivational processes affecting learning." American Psychologist, 41(10): 1040-1048.
- DWECK, C. S. (1999). Self-theories: their role in motivation, personality, and development. Philadelphia, Psychology Press, Taylor & Francis Group.
- EDEN, D. and A. AVIRAM (1993). "Self-efficacy training to speed reemployment: helping people to help themselves." Journal of Applied Psychology 78(3): 352-360.
- EIGLIER, P. and E. LANGEARD (1991). SERVUCTION - A gestão marketing de empresas de serviços. Portugal, McGraw-Hill.
- EISENHARDT, K. M. (1985). "Control: organizational and economic approaches." Management Science 31(2): 134-149.
- EKINCI, Y. and P. L. DAWES (2009). "Consumer perceptions of frontline service employee personality traits, interaction quality, and consumer satisfaction." The Service Industries Journal 29(4): 503-521.
- EKMEKCI, O. (2009). "The Role of Frontline Employees in Building Sustainable Customer Service." SAM Advanced Management Journal 74(4): 11-26.
- ELLINGER, A. E., A. B. ELMADAG, et al. (2007). "An examination of organizations' frontline service employee development practices." Human Resource Development Quarterly 18(3): 293-314.
- ELLIOT, A. J. and J. M. HARACKIEWICZ (1996). "Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: a mediational analysis." Journal of Personality and Social Psychology 70 (3): 461-475.
- ELLIOT, A. J. and M. A. CHURCH (1997). "A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation." Journal of Personality and Social Psychology 72(1): 218-232.
- ELLIOTT, E. S. and C. S. DWECK (1988). "Goals: an approach to motivation and achievement." Journal of Personality and Social Psychology. 54(1): 5-12.

- FISHER, R. J. (1993). "Social desirability bias and the validity of indirect questioning." Journal of Consumer Research 20(2): 303-315.
- FLAHERTY, K. E., T. J. ARNOLD, et al. (2007). "The influence of the selling situation on the effectiveness of control: Toward a holistic perspective." Journal of Personal Selling & Sales Management 27(3): 221-233.
- FLAHERTY, T. B., R. DAHLSTROM, et al. (1999). "Organizational values and role stress as determinants of customer-oriented selling performance." Journal of Personal Selling & Sales Management 19(2): 1-18.
- FOGARTY, T. J. (1994). "Public accounting work experience: the influence of demographic and organizational attributes." Managerial Auditing Journal 9(7): 12-20.
- FORD, N. M., G. J. CHURCHILL, et al. (1985). "Differences in the attractiveness of alternative rewards among industrial salespeople: Additional evidence." Journal of Business Research 13(2): 123-138.
- FORNELL, C. and D. F. LARCKER (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error." Journal of Marketing Research 18(1): 39-50.
- GAGEIRO, J. N. and M. H. PESTANA (2008). Análise de Dados para as Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS. Lisboa.
- GEBHARDT, G. F., G. S. CARPENTER, et al. (2006). "Creating a market orientation: a longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation." Journal of Marketing 70(4): 37-55.
- GEEN, R. G. (1987). "Test anxiety and behavioral avoidance." Journal of Research in Personality 21(4): 481-488.
- GEORGE, W. R. (1990). "Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level." Journal of Business Research 20(1): 63-70.
- GERINGER, J. M. and L. HEBERT (1989). "Control and performance of international joint ventures." Journal of International Business Studies 20(2): 235-254.

- GHOSHAL, S. and P. MORAN (1996). "Bad for practice: a critique of the transaction cost theory." Academy of Management Review 21(1): 13-47.
- GIL, A. C. (1995). Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo, Ed. Atlas.
- GIST, M. E. and T. R. MITCHELL (1992). "Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability." Academy of Management Review 17(2): 183-211.
- GIST, M. E., C. K. STEVENS, et al. (1991). "Effects of self-efficacy and post-training intervention on the acquisition and maintenance of complex interpersonal skills." Personnel Psychology 44(4): 837-861.
- GOLDBERG, L. R. (1993). "The Structure of Phenotypic Personality Traits." American Psychologist 48(1): 26-34.
- GOMEZ, C. and J. L. SANCHEZ (2005). "HR's strategic role within MNCs: helping build social capital in Latin America." International Journal of Human Resource Management 16(12): 2189-2200.
- GONG, Y. (2003). "Subsidiary staffing in multinational enterprises: agency, resources, and performance." Academy of Management Journal 46(6): 728-739.
- GREENBERG, J. and R. A. BARON (2007). Behavior in organizations, 9th ed., Prentice-Hall.
- GREWAL, R., J. A. COTE, et al. (2004). "Multicollinearity and measurement error in structural equation models: implications for theory testing." Marketing Science 23(4): 519-529.
- GRONROOS, C. (1983). Strategic management and marketing in the service sector. Cambridge, MA, Marketing Science Institute Working Paper Series, Report n. 83 -104.
- GRONROOS, C. (1990). "Service management: a management focus for service competition." International Journal of Service Industry Management 1(1): 6-14.
- HACKETT, R. D., P. BYCIO, et al. (1994). "Further assessments of meyer and allen's (1991) three-component model of organizational commitment." Journal of Applied Psychology 79(1): 15-23.

- HACKMAN, J. R. and G. R. OLDFHAM (1976). "Motivation through the design of work: test of a theory." Organizational Behavior and Human Performance 16(2): 250-279.
- HAIR JR, J. F., B. BARRY, et al. (2003). Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre, Bookman.
- HAIR JR, J. F., B. BLACK, et al. (2006). Multivariate data analysis, Academic Internet Publishers Incorporated.
- HAIR JR., J. F., R. E. ANDERSON, et al. (2005). Análise multivariada de dados. Porto Alegre, Bookman.
- HALL, D. T. and E. E. LAWLER (1970). "Job characteristics and pressures and the organizational integration of professionals." Administrative Science Quarterly 15(3): 271-281.
- HALSTEAD, D., D. HARTMAN, et al. (1994). "Multisource effects on the satisfaction formation process." Journal of the Academy of Marketing Science 22(2): 114-129.
- HAMILTON, R. D. and R. J. KASKLAK (1999). "National influences on multinational corporation control system selection." Management International Review 39(2): 167-89.
- HAMMER, M. (1990). "Reengineering work: don't automate, obliterate". Harvard Business Review. 68(4): 104 -112.
- HARDYCK, C. D. and L. F. PETRINOVICH (1976). Introduction to statistics for the behavioral sciences. Philadelphia, Saunders.
- HARRIS, E. G., A. B. ARTIS, et al. (2006). "Role stressors, service worker job resourcefulness, and job outcomes: An empirical analysis." Journal of Business Research 59(4): 407 – 415.
- HARRIS, E. G., J. C. MOWEN, et al. (2005). "Re-examining salesperson goal orientations: personality influencers, customer orientation and work satisfaction." Journal of The Academy of Marketing Science. 33(1): 19-35.
- HARRIS, L. C. and E. OGBONNA (2006). "Service sabotage: a study of antecedents and consequences." Academy of Marketing Science 34(4): 543-558.

- HARRIS, M. L., A. R. HEVNER, et al. (2009). "Controls in Flexible Software Development." Communications of the Association for Information Systems 24(43): 757-776.
- HARTLINE, M. D. and O. C. FERRELL (1996). "The management of customer-contact service employees: An empirical investigation." Journal of Marketing 60(4): 52-70.
- HARTLINE, M. D., J. G. MAXHAM III, et al. (2000). "Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees." Journal of Marketing 64(2): 35 - 50.
- HENNIN-THURAU, T., K. P. GWINNER, et al. (2002). "Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality" Journal of Service Research 4(3): 230-47.
- HEYMAN, G. D. and C. S. DWECK (1992). Achievement goals and intrinsic motivation: their relation and their role in adaptive motivation. Motivation and Emotion. 16(3): 231-247.
- HIRST, G., D. V. KNIPPENBERG, et al. (2009). "A cross-level perspective on employee creativity: goal orientation, team learning behavior, and individual creativity." Academy of Management Journal 52(2): 280–293.
- HIRST, M. K. (1983). "Reliance on accounting performance measures, task uncertainty, and dysfunctional behavior: some extensions." Journal of Accounting Research 21(2): 596-605.
- HOFFMAN, K. D. and J. E. G. BATESON (2003). Princípios de marketing de serviços. São Paulo, Pioneira Thomson Learning.
- HOFFMAN, K. D. and T. N. INGRAM (1992). "Service provide job satisfaction and customer-oriented performance." The journal of services marketing 6(2): 68-78.
- HOMBURG, C. and C. Pflesser (2000). "A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes." Journal of Marketing Research 37(2): 449-462.
- HOMBURG, C., J. WIESEKE, et al. (2009). "Implementing the marketing concept at the employee–customer interface: the role of customer need knowledge." Journal of Marketing 73(4): 64–81.

- HOPPEN, N., L. Liette, et al. (1996). Um guia para a avaliação de artigos de pesquisas em sistemas de informações. Porto Alegre.
- HOSCHSCHILD, A. (1983). The managed heart. Berkeley, CA, University of California Press.
- HUANG, T.-J., S.-C. CHI, et al. (2005). "The relationship between expatriates personality traits and their adjustment to international assignments." The International Journal of Human Resource Management 16(9): 1656–1670.
- HURLEY, R. F. (1998). "Customer service behavior in retail settings: a study of the effect of service provider personality." Journal of the Academy of Marketing Science. 26(2): 115-127.
- HURLEY, R. F. (2002). "Putting people back into organizational learning." The Journal of Business & Industrial Marketing 17(2/3): 270-282.
- IMOISILI, O. A. (1989). "The role of budget data in the evaluation of managerial performance." Accounting, Organizations and Society 14(4): 325-335.
- INGRAM, T. N. and D. N. BELLENGER (1983). "Personal and organizational variables: their relative effect on reward valences of industrial salespeople." Journal of Marketing Research 20(2): 198-205.
- INKPEN, A. C. and S. C. CURRALL (2004). "The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures." Organization Science 15(5): 586–599.
- JAEGER, A. M. (1983). "The transfer of organizational culture overseas: an approach to control in the multinational corporation." Journal of International Business Studies 14(2): 91-113.
- JAMAL, A. and K. NASER (2002). "Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking." International Journal of Bank Marketing 20(4): 146-160.
- JANSSEN, O. and J. PRINS (2007). "Goal orientations and the seeking of different types of feedback information." Journal of Occupational and Organizational Psychology 80(2): 235–249.
- JANSSEN, O. and N. W. V. YPEREN (2004). "Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction." Academy of Management Journal 47(3): 368–384.

- JAWORSKI, B. J. (1988). "Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences." Journal of Marketing 52(3): 23-39.
- JAWORSKI, B. J. and A. K. KOHLI (1993). "Market orientation: antecedents and consequences." Journal of Marketing 57(3): 53-70.
- JAWORSKI, B. J. and D. J. MACINNIS (1989). "Marketing jobs and management controls: toward a framework." JMR - Journal of Marketing Research 26(4): 406-419.
- JAWORSKI, B. J., V. STATHAKOPOULOS, et al. (1993). "Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence." Journal of Marketing 57(1): 57-69.
- JOHN, G. and B. WEITZ (1989). "Salesforce Compensation: An Empirical investigation of factors related to use of salary versus." Journal of Marketing Research 26(1): 1-14.
- JOLSON, M. A. (1997). "Broadening the scope of relationship selling." Journal of Personal Selling and Sales Management 17(4): 75-88.
- JONES, G. R. (1996). "Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations." Academy of Management Journal 29(2): 262-279.
- JONES, T. M. (1991). "Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model." The Academy of Management Review 16(2): 366-395.
- JOSHI, A. W. and S. RANDALL (2001). "The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation." Journal of Business Research 54(1): 1 – 9.
- KANTER, R. M. (1989). "When giants learn to dance." Harvard Business Review 67(3): 80-89.
- KARATEPE, O. M., U. YAVAS, et al. (2007). "The effects of customer orientation and job resources on frontline employees' job outcomes." Services Marketing Quarterly 29(1): 61-79.
- KEILLOR, B. D., C. E. PETTIJOHN, et al. (2001). "The relationship between attitudes toward technology, adaptability, and customer orientation among

- professional salespeople." The Journal of Applied Business Research 17(4): 31 - 40.
- KELLEY, S. W. (1992). "Developing customer orientation among service employees." Journal of the Academy of Marketing Science 20(1): 27-36.
- KIRSCH, L. J. (1996). "The management of complex tasks in organizations: controlling the systems development process." Organization Science 7(1): 1-21.
- KLEIN, H. J. (1989). "An integrated control theory model of work motivation." Academy of Management Review 14(2): 150 -172.
- KLINE, R. B. (1998). Principles and practice of structural equation modeling. New York, The Guilford Press.
- KMENTA, J. (1971). Elements of econometrics. New York, Macmillan.
- KNIGHT, D. K., H.-J. KIM, et al. (2007). "Examining the effects of role stress on customer orientation and job performance of retail salespeople." International Journal of Retail & Distribution Management 35(5): 381-392.
- KOHLI, A. K. and B. J. JAWORSKI (1994). "The influence of coworker feedback on salespeople." Journal of Marketing 58(4): 82-94.
- KOHLI, A. K. and B. J. JAWORSKI (1990). "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications." Journal of Marketing 54(2): 1-18.
- KOHLI, A. K., T. A. SHERVANI, et al. (1998). "Learning and performance orientation of salespeople: the role of supervisors." Journal of Marketing Research 35(2): 263 - 274.
- KOTLER, P. and G. ARMSTRONG (1998). Princípios de marketing. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil - 7ª ed.
- KOUSTELIOS, A., N. THEODORAKIS, et al. (2004). "Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece." The International Journal of Educational Management 18(2): 87-92
- KOWALCZYK, S. J. and M. J. PAWLISH (2002). "Corporate branding through external perception of organisational culture." Corporate Reputation Review 5(2/3): 159-174.

- KOZLOWSKI, S. W. J., S. M. GULLY, et al. (2001). "Effects of training goals and goal orientation traits on multidimensional training outcomes and performance adaptability." Organizational Behavior and Human Decision Processes 85(1): 1-31.
- LANGE, D. (2008). "A multidimensional conceptualization of organizational corruption control." Academy of Management Review 33(3): 710–729.
- LANGFRED, C. W. and N. A. MOYE (2004). "Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms." Journal of Applied Psychology 89(6): 934–945
- LANKAU, M. J., D. S. CARLSON, et al. (2006). "The mediating influence of role stressors in the relationship between mentoring and job attitudes." Journal of Vocational Behavior 68(2): 308–322.
- LAWLER, E. E. (1976). Control systems in organizations. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. M. D. Dunnette. Chicago, Rand McNally, Inc.
- LEE, C., C. HUI, et al. (2006). "Goal orientations and performance: role of temporal norms." Journal of International Business Studies 37(4): 484–498.
- LEE, T. W. and T. R. MITCHEL (1991). "The unfolding effects of organizational commitment and anticipated job satisfaction on voluntary employee turnover." Motivation and Emotion 15(1): 99-121.
- LENT, R. W., S. D. BROWN, et al. (1987). "Comparison of three theoretically derived variables in predicting career and academic behavior: self-efficacy, interest congruence, and consequence thinking." Journal of Counseling Psychology 34(3): 293-298.
- LEVITT, T. (1990). A imaginação em marketing. São Paulo, Atlas.
- LIAO, H. and A. CHUANG (2004). "A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes." Academy of Management Journal 47(1): 41–58.
- LICATA, J. W., J. C. MOWEN, et al. (2003). "On the trait antecedents and outcomes of service worker job resourcefulness: A hierarchical Model Approach." Academy of Marketing Science 31(3): 256-271.

- LOCKE, E. and G. P. LATHAM (1990). A Theory of goal setting task performance, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- LOVELOCK, C. H. (1981). Why marketing management needs to be different for services. Marketing of Services. J. H. a. G. Donnelly, W.R. (Eds). AMA. Chicago, IL.
- MACINTOSH, G. (2007). "Customer orientation, relationship quality, and relational benefits to the firm." Journal of Services Marketing 21/3: 150–159.
- MADJAR, N. (2005). "The contributions of different groups of individuals to employees' creativity,." Advances in Developing Human Resources 7(2): 182-206.
- MALHOTRA, N. and A. MUKHERJEE (2004). "The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres." Journal of Services Marketing 18(3): 162-174.
- MALHOTRA, N. K. (2001). Pesquisa de marketing - uma orientação aplicada. Porto Alegre, Bookman.
- MANZ, C. C., K. W. MOSSHOLDER, et al. (1987). "An integrated perspective of self-control in organizations." Administration & Society 19(1): 3-24.
- MARINOVA, D., J. YE, et al. (2008). "Do frontline mechanisms matter? impact of quality and productivity orientations on unit revenue, efficiency, and customer satisfaction." Journal of Marketing 72(2): 28–45.
- MARKUS, H. R., S. KITAYAMA, et al. (1996). Culture and "basic" psychological principles. In E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (Eds.), Social psychology: Handbook of basic principles. New York, Guilford Press: 857- 913.
- MARTINEZ, J. I. and J. C. JARILLO (1989). "The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations." Journal of International Business Studies 20(3): 489-514.
- MATSUO, M. (2009). "The influence of sales management control on innovativeness of sales departments." Journal of Personal Selling & Sales Management 29(4): 321–331.
- MATTAR, F. N. (1997). Pesquisa de marketing. São Paulo, Ed: Atlas.

- McCLELLAND, D. C. (1951). Culture and achievement motivation: a second look. In Studies in Cross-Cultural Psychology. H. Guetzkow. Pittsburgh, Carnegie Press: 60–80.
- MEECE, J. L., P. C. BLUMENFELD, et al. (1988). "Students' goal orientations and cognitive engagement in classroom activities." Journal of Educational Psychology 80(4): 514-523.
- MERCHANT, K. A. (1988). "Progressing toward a theory of marketing control: a comment." Journal of Marketing 52(3): 40-44.
- MESSARRA, L., M. MOURAD, et al. (2009). "The linkage between professionals' goal orientation and carrer anchors." International Journal of Business Research 9(1): 50-56.
- MEYER, J. P. and N. J. ALLEN (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment." Human Resource Management Review 1(1): 61-89.
- MEYER, J. P., N. J. ALLEN, et al. (1993). "Commitment to organisations and occupations: extension and test of a three-component conceptualisation" Journal of Applied Psychology 78(4): 538-51.
- MIAO, C. F., K. R. EVANS, et al. (2007). "The role of salesperson motivation in sales control systems — intrinsic and extrinsic motivation." Journal of Business Research 60(5): 417-425.
- MICHAELS, R. E. and R. L. DAY (1985). "Measuring customer orientation os salespeople: a replication with industrial buyers." Journal of Marketing Research 22(4): 443 -446.
- MILLS, P. K. (1985). The control mechanism of employees at encounter of service organizations, in the service encounter: managing employees/customer interaction in service businesses, John A. Czepiel, Michael R. Solomon, and Carol F. Suprenant, Lexington, MA: Lexington Books.
- MILLS, P. K. and G. R. UNGSON (2003). "Reassessing the limits of structural empowerment: organizational constitution and trust as controls." Academy of Management Review 28(1): 143-153.

- MITTAL, V. and W. A. KAMAKURA (2001). "Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: investigating the moderating effect of customer characteristics." Journal of Marketing Research 38(1): 131-142.
- MOGHADDAM, J. M., A. PEYVANDI, et al. (2009). "The effect of personality traits on the perceived effectiveness of summer study abroad programs: an empirical study in the united states." International Journal of Management 26(3): 426-435.
- MOHR, A. T. and J. F. PUCK (2007). "Role conflict, general manager job satisfaction and stress and the performance of IJVs." European Management Journal 25(1): 25-35.
- MOHR, L. and M. BITNER (1995). "The role of employee effort in satisfaction with service transactions." Journal of Business Research 32(3): 239 – 252.
- MOSSHOLDER, K. W., N. BENNETT, et al. (1998). "Relationships between bases of power and work reactions: the mediational role of procedural justice. ." Journal of Management 24(4): 533–552.
- MOUNT, M. K. and M. R. BARRICK (1995). "The big five personality dimensions: implications for research and practice in human resources management." Research in Personnel and Human Resources Management 13: 153–200.
- MOUTAFI, J., A. FURNHAM, et al. (2003). "Demographic and personality predictors of intelligence: a study using the Neo Personality Inventory and the Myers-Briggs Type Indicator." European Journal of Personality 17(1): 79 - 94.
- NAMAN, J. N. and D. SLEVIN (1993). "Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests." Strategic Management Journal 14(2): 137-153.
- NARVER, J. C. and S. F. SLATER (1990). "The effect of a market orientation on business profitability." Journal of Marketing October(1): 20-35.
- NETEMEYER, R. G., W. O. BEARDEN, et al. (2003). Scaling procedures: issues and applications, SAGE.
- NONIS, S. A., J. K. SAGER, et al. (1996). "Salespeople's use of upward influence tactics (UITs) in coping with role stress." Academy of Marketing Science 24(1): 44– 56.

- NUNNALLY, J. C. (1978). Psychometric Theory. New York., McGraw-Hill (2th ed.).
- OLDHAM, G. R. (1976). "Job Characteristics and Internal Motivation: The Moderating Effect of Interpersonal and Individual Variables." Human Relations 29(6): 559-569.
- OLIVER, R. L. (1980). "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions." Journal of Marketing Research 17(4): 460-469.
- OLIVER, R. L. (1997). Satisfaction - a behavioural perspective on the consumer. Boston, MA., Irwin/McGraw-Hill.
- OLIVER, R. L. (1999). "Whence consumer loyalty?" Journal of Marketing 63(Special): 33-44.
- O'REILLY, C. A. and J. A. CHATMAN (1996). "Culture as social control: corporations, cults, and commitment." Research in Organizational Behavior 18: 157-200.
- OUCHI, W. G. (1977). "The relationship between organizational structure and organizational control." Administrative Science Quarterly 22(1): 95 -113.
- OUCHI, W. G. (1979). "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms." Management Science 25(9):833-848.
- OUCHI, W. G. and M. A. MAGUIRE (1975). "Organizational control: Two functions." Administrative Science Quarterly 20(4): 559-569.
- PARASURAMAN, A., V. A. ZEITHAML, et al. (1985). "A conceptual model of service quality and its implications for future research." Journal of Marketing 49(4): 41-50.
- PARASURAMAN, A., V. A. ZEITHAML, et al. (1988). "Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality." Journal of Retailing 64(1): 12-40.
- PAYNE, S. C., S. S. YOUNGCOURT, et al. (2007). "A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net." The Journal of Applied Psychology 92(1): 128-50.

- PECCEI, R. and P. ROSENTHAL (2000). "Front-line responses to customer orientation programmes: a theoretical and empirical analysis." The International Journal of Human Resource Management 11(3): 562-590.
- PERIATT, J. A., L. S. A., et al. (2004). "The selling orientation - customer orientation (SOCO) scale: cross-validation of the revised version." Journal of Personal Selling & Sales Management 24(1): 49-54.
- PETERSON, K. D. (1984). "Mechanisms of administrative control over managers in educational organizations." Administrative Science Quarterly 29(4): 573-597.
- PETERSON, R. A. and S. BALASUBRAMANIAN (2002). "Retailing in the 21st century: reflections and prologue to research." Journal of Retailing 78(1): 9-16.
- PHILLIPS, J. M. and S. M. GULLY (1997). "Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process." Journal of Applied Psychology 82(5): 792-802.
- PIERCY, N. F., D. W. CRAVENS, et al. (2001). "Sales manager behavior control strategy and its consequences: the impact of gender differences." Journal of Personal Selling & Sales Management 21(1): 39-49.
- PINSONNEAULT, A. and K. L. KRAEMER (1993). "Survey research methodology in management information systems: an assessment." Journal of Management Information Systems. 10(2): 75-105.
- PINTRICH, P. R. (1999). The role of goal orientation in self-regulated learning. Handbook of Self-Regulation: Theory, Research and Applications. San Diego, M Boekaerts, PR Pintrich, M Zeidner.
- PODSAKOFF, P. M., S. B. MACKENZIE, et al. (2003). "Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies." Journal of Applied Psychology 88(5): 879-903
- PUGH, S. D., J. DIETZ, et al. (2002). "Driving service effectiveness through employee-customer linkages". Academy of Management Executive 16(4): 73-84.

- RADOSEVICH, D. J., D. M. RADOSEVICH, et al. (2008). "Goal orientation as a predictor of cognitive engagement, performance, and satisfaction." Journal of Academy of Business and Economics 8(3): 46-55.
- RAFIQ, M. and P. K. AHMED (1988). "A customer-oriented framework for empowering service employees." The Journal of Services Marketing 12(5): 379-396.
- RAMASWAMI, S. N. (1996). "Marketing controls and dysfunctional employee behaviors: a test of tradition and contingency theory postulates." Journal of Marketing 60(2): 105-120.
- REARDON, K. K. and B. ENIS (1990). "Establishing a companywide customer orientation through persuasive internal marketing" Management Communication Quarterly 3(3): 376-87.
- REEVE, J. (2005). Understanding motivation and emotion. NJ, Wiley.
- RIZZO, J. R., R. J. HOUSE, et al. (1970). "Role conflict and ambiguity in complex organizations." Administrative Science Quarterly 15(2): 150-163.
- ROUZIES, D. and A. MACQUIN (2003). "An exploratory investigation of the impact of culture on sales force management control systems in europe." Journal of Personal Selling & Sales Management 23(1): 61-72.
- RUS, A. and H. IGLI (2005). "Trust, governance and performance: the role of institutional and interpersonal trust in sme development." International Sociology 20(3): 371-391.
- RUYTER, K., M. WETZELS, et al. (2001). "Role stress in call centers: its effects on employee performance and satisfaction." Journal of Interactive Marketing 15(2): 23-35.
- RYAN, A. A., P. R. PINTRICH, et al. (2001). "Avoiding seeking help in the classroom: who and why?" Educational Psychology Review 13(2): 93-114.
- RYAN, A. M. and R. E. PLOYHART (2003). Customer service behavior in borman, W.C., Ilgen, D.R., Klimoski, R.J. (Eds). Handbook of Psychology. New York, NY, John Wiley & Sons: 377-400.
- SAARI, L. M. and T. A. JUDGE (2004). "Employee attitudes and job satisfaction." Human Resource Management 43(4): 395-407.

- SAGER, J. K. and P. H. WILSON (1995). "Clarification of the meaning of job stress in the context of sales force research." The Journal of Personal Selling & Sales Management 15(3): 51-64
- SANTOS, C. P. d. (2001). Impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e lealdade do consumidor, no contexto de trocas relacionais de serviços: construção e teste de um modelo teórico. Tese de Doutorado, Programa de Pós-graduação em Administração. Porto Alegre - RS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- SANUSI, Z. M., T. M. ISKANDAR, et al. (2007). "Effects of goal orientation and task complexity on audit judgment performance." Malaysian Accounting Review 6(2): 123-139.
- SAVALEI, V. (2008). "Is the ml chi-square ever robust to nonnormality? a cautionary note with missing data." Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal 15(1): 1-22.
- SAXE, R. and B. A. WEITZ (1982). "The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople." Journal of Marketing Research 19(3): 343-351.
- SCHEIN, E. H. (1992). Organizational culture and leadership. San Francisco, Jossey-Bass.
- SCHNEIDER, B. and D. E. BOWEN (1984). New service design, development and implementation and the employee in George, W.R. & Marshall, C.E. (Eds), Developing New Services, American Marketing Association. Chicago, IL: 82-101.
- SCHNEIDER, B. and D. E. BOWEN (1985). "Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension." Journal of Applied Psychology 70(3): 423-433.
- SCHNEIDER, B., P. J. HANGES, et al. (2003). "Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance?" Journal of Applied Psychology 88(5): 836-851.
- SCHNEIDER, B., S. D. ASHWORTH, et al. (1996). "Design, validity, and use of strategically focused employee attitude surveys." Personnel Psychology 49(3): 695-705.

- SCHNEIDER, B., S. S. WHITE, et al. (1998). "Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model." Journal of Applied Psychology 83(2): 150-163.
- SCHNEIDER, B., W. H. MACEY, et al. (2006). "The climate for service: A review of the construct with implications for achieving CLV goals." Journal of Relationship Marketing 5(2): 111 – 132.
- SCHWEPKER Jr, C. H. (2001). "Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce." Journal of Business Research 54(1): 39-52.
- SCHWEPKER Jr, C. H. (2003). "Customer-oriented selling: a review, extension, and directions for future research." Journal of Personal Selling and Sales Management 23(2): 151-171.
- SCHWEPKER Jr, C. H. and D. J. GOOD (2004). "Marketing control and sales force customer orientation." Journal of Personal Selling & Sales Management 24(3): 167–179.
- SCHWEPKER Jr, C. H. and M. D. HARTLINE (2005). "Managing the ethical climate of customer-contact service employees." Journal of Service Research: JSR 7(4): 377-397.
- SERGEANT, A. and S. FRENKEL (2000). "When do customer contact employees satisfy customers?" Journal of Service Research 3(3): 18-34.
- SHARMA, A., L. MICHAEL, et al. (2007). "The variance in sales performance explained by knowledge structures of salespeople." Journal of Personal Selling & Sales Management 27(2): 169-181.
- SHOSTACK, G. L. (1977). "Breaking free from product marketing." Journal of Marketing 41(2): 73-80.
- SHROUT, P. E. and N. BOLGER (2002). "Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations." Psychological Methods 7(4): 422–445.
- SILVER, L. S., S. D. DWYER, et al. (2006). "Learning and performance goal orientation of salespeople revisited: The role of performance-approach and performance-avoidance orientations." Journal of Personal Selling & Sales Management 24(1): 27–38.

- SIMMERS, C. S., B. BURMAN, et al. (2008). "Tellers versus technology in overall consumers satisfaction with banking services." Academy of Marketing Studies Journal 12(1): 117-131.
- SINGH, J. (1993). "Boundary role ambiguity: facts, determinants, and impacts." Journal of Marketing 57(2): 11 - 31.
- SINGH, J. (2000). "performance and productivity and quality frontline employees in service organizations." Journal of Marketing 64(2): 15-34.
- SITKIN, S. B. and N. L. ROTH (1993). "Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust." Organization Science 4(3): 367-392.
- SLATER, S. F. and J. C. NARVER (1995). "Market Orientation and the Learning Organization." Journal of Marketing 59(3): 63-74.
- SPIRO, R. L. and W. D. PERREAUULT (1979). "Influence used by industrial salespeople: influence strategy mixes and situational determinants." Journal of Business 52(3): 435-455.
- STOCK, R. M. and W. D. HOYER (2005). "An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation." Journal of The Academy of Marketing Science. 33(4): 536-552.
- SUJAN, H., B. A. WEITZ, et al. (1994). "Learning, orientation, working smart, and effective selling." Journal of Marketing 58(3): 39-52.
- SUPRENTANT, C. F. and M. R. SOLOMON (1987). "Predictability and personalization in the service encounter." Journal of Marketing 51(2): 86-96.
- SURESHCHANDAR, G. S., C. RAJEDRAN, et al. (2002). "The relationship between service quality and customer satisfaction--a factor specific approach." Journal of Services Marketing 16(4): 363-379.
- SWARTZ, T. A. and D. IACOBUCCI (2000). Handbook of Services Marketing and Management. USA, Sage Publications, Inc.
- TAX, S. S. and S. W. BROWN (1998). "Recovering and learning from service failure." Sloan Management Review 40(1): 75-88.
- THOMAS, A. P. (1983). "Self-control," in New perspectives in management control, Tony Lowe and John L. J. Machin N. Y. S. M. Press.

- THOMAS, R. W., G. N. SOUTAR, et al. (2001). "The selling orientation-customer orientation (s.o.c.o.) scale: a proposed short form." Journal of Personal Selling & Sales Management 21(1): 63-69.
- TRICE, H. M. and J. M. BEYER (1993). The cultures of work organizations, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- TUBRE, T. C. and J. M. COLLINS (2000). "Jackson and schuler (1985) revisited: a meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance." Journal of Management 26(1): 155-169.
- TURCOTTE, W. E. (1974). "Control systems, performance, and satisfaction in two state agencies." Administrative Science Quarterly 19(1): 60 - 73.
- TURNER, K. L. and M. V. MAKHJA (2006). "The role of organizational controls in managing knowledge." Academy of Management Review 31(1): 197–217.
- TUTEN, T. L. and P. E. NEIDERMEYERB (2004). "Performance, satisfaction and turnover in call centers. The effects of stress and optimism." Journal of Business Research 57(1): 26–34.
- USSAHAWANITCHAKI, P. (2008). "Building job satisfaction of certifies public accountants (cpas) in thailand: effects of role stress through role conflict, role ambiguity, and role overload." Journal of Academy of Business and Economics 8(2): 12-22.
- VAN DOLEN, W. M., J. G. A. M. LEMMINK, et al. (2002). "Customer-sales employee encounters: a dyadic perspective." Journal of Retailing 78(4): 265–79.
- VAN DYNE, L., K. A. JEHN, et al. (2002). "Differential effects of strain on two forms of work performance: individual employee sales and creativity." Journal of Organizational Behavior 23(1): 57-74.
- VANDEWALLE, D. (1997). "Development and validation of a work domain goal orientation instrument." Educational and Psychological Measurement 57(6): 995-1015.
- VANDEWALLE, D. (2003). "A goal orientation model of feedback-seeking behaviour." Human Resource Management Review 13(4): 581–604.

- VANDEWALLE, D., S. P. BROWN, et al. (1999). "The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: a longitudinal field test." Journal of Applied Psychology 84(2): 249-59.
- VANDEWALLE, D., W. L. CRON, et al. (2001). "The role of goal orientation following performance feedback." Journal of Applied Psychology 86(4): 629-640.
- VAREY, R. J. (1995). "Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges." International Journal of Service Industry Management 6(1): 40-63.
- VARGO, S. L. and R. F. LUSCH (2004). "Evolving to a new dominant logic for marketing." Journal of Marketing 68(1): 1-17.
- VINAGRE, M. H. and J. NEVES (2008). "The influence of service quality and patients' emotions on satisfaction." International Journal of Health Care Quality Assurance 21(1): 87-103.
- VOLKMAR, J. A. (2003). "Context and control in foreign subsidiaries: making a case for the host country national manager." Journal of Leadership and Organizational Studies 10(1): 93 - 105.
- VOSS, G. B. and Z. G. VOSS (2000). "Strategic orientation and firm performance in an artistic environment." Journal of Marketing 64(1): 67-83.
- WACHNER, T., C. R. PLOUFFE, et al. (2009). "SOCO's impact on individual sales performance: the integration of selling skills as a missing link." Industrial Marketing Management 38(1): 32-44.
- WALL Jr., J. A. and R. R. CALLISTER (1995). "Conflicts and its management." Journal of Management 21(3): 515-558.
- WANG, G. and R. G. NETEMEYER (2002). "The effects of job autonomy, customer demandingness, and trait competitiveness on salesperson learning, self-efficacy, and performance." Academy of Marketing Science 30(3): 217-228.
- WAS, C. (2006). "Academic achievement goal orientation: taking another look." Electronic Journal of Research in Educational Psychology nº 10, 4(3): 529-550.
- WATSON, D. and B. HUBBARD (1996). "Adaptational style and dispositional structure: coping in the context of the Five-Factor model." Journal of Personality and Social 64(4): 737-774.

- WEICK, K. E. (1976). "Educational organizations as loosely coupled systems." Administrative Science Quarterly 21(1): 1-19.
- WESTBROOK, R. A. (1981). "Sources of consumer satisfaction with retail outlets." Journal of Retailing 57(3): 68-85.
- WHITE, R. E., R. E. HOSKISSON, et al. (2008). "Employment and market innovation in chinese business group affiliated firms: the role of group control systems." Management and Organization Review 4(2): 225–256.
- WHITELEY, R. C. (1992). A empresa totalmente voltada para o cliente. Rio de Janeiro, Campus.
- WHITENER, E. M., S. E. BRODT, et al. (1998). "Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior." Academy of Management Review 23(3): 513-530.
- WIESEKE, J., J. ULLRICH, et al. (2007). "Organizational identification as a determinant of customer orientation in service organizations." Marketing Letters 18(4): 265–278.
- WILKINS, A. L. and W. G. OUCHI (1983). "Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance." Administrative Science Quarterly 28(3): 468-92.
- WOOD, R. and A. BANDURA (1989). "Social cognitive theory of organizational management." Academy of Management Review 14(3): 361-384.
- WU, Chiou-Huey. and C.-S. HUANG (2007). "The risk management and monitoring practices of local and foreign banks in Taiwan: an empirical study." International Journal of Management 24(1): 61-69.
- YAVAS, U. (2007). "How similar are frontline bank employees' perceptions of service quality to their customers? a study of female customers and employees in Turkey." Journal of Financial Services Marketing 12(1): 30 – 38.
- YAVAS, U. and E. BABAKUS (2010). "Relationships between organizational support, customer orientation, and work outcomes: A study of frontline bank employees." International Journal of Bank Marketing 28(3): 222-238.
- YE, J., D. MARINOVA, et al. (2007). "Strategic change implementation and performance loss in the front lines." Journal of Marketing 71(4): 156–171.

- YOON, M. H., J. H. SEO, et al. (2004). "Effects of contact employee supports on critical employee responses and customer service evaluation." Journal of Services Marketing 18(5): 395-412.
- ZARANKIN, T. G. (2008). "A new look at conflict styles: goal orientation and outcome preferences." International Journal of Conflict Management 19(2): 167-184.
- ZEITHAML, V. A., L. L. BERRY, et al. (1988). "communication and control processes in the delivery of service quality." Journal of Marketing 52(2): 35-84.
- ZEITHAML, V. A., M. J. BITNER, et al. (2006). services marketing - integrating customer focus across the firm. New York, 4ed. McGraw-Hill/Irwin.
- ZHOU, J. and J. M. GEORGE (2001). "When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice." Academy of Management Journal 44(4): 682-696.
- ZINS, A. H. (2001). "Relative attitudes and commitment in customer loyalty models." International Journal of Service Industry Management 12(3): 269-294.

APÊNDICE

Apêndice 1 - Questionário

Caro(a) Colaborador(a),

No âmbito do Programa de Doutoramento da Universidade de Coimbra, em Portugal, está sendo realizada pela doutoranda, brasileira, Luiza Cristina de Alencar Rodrigues, uma pesquisa sobre ambiente de trabalho, para a qual vimos solicitar a sua colaboração por meio do preenchimento do questionário em anexo.

Suas respostas são estritamente confidenciais, portanto, não serão disponibilizadas ao seu Banco ou a qualquer empresa, além de não serem identificadas. Serão tratadas de forma científica e analisadas com o intuito de procurar respostas que possam colaborar na melhoria da qualidade do atendimento e na sua satisfação.

O questionário foi concebido para ser preenchido de forma simples e breve. Concluído o seu preenchimento, favor colocá-lo no envelope fornecido, lacrá-lo e entregar ao funcionário da agência.

O sucesso desta pesquisa depende muito da sua colaboração.

Agradecemos desde já a sua cooperação.

Luiza Cristina de Alencar Rodrigues

Doutoranda pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Portugal

Prof. Doutor **Filipe Coelho**

Professor e Orientador pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Portugal

QUESTIONÁRIO

I. Com base no seu relacionamento com o Banco, por favor, informe, qual o grau de concordância com as seguintes afirmações:

		Discordo Muito	Discordo Pouco	Discordo Pouco	Nem conc. Nem disc.	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Muito
1	Eu estou satisfeito com o meu trabalho como um todo.	1	2	3	4	5	6	7
2	Eu estou satisfeito com meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3	Eu estou satisfeito com meu superior.	1	2	3	4	5	6	7
4	Eu estou satisfeito com as políticas organizacionais adotadas pelo Banco.	1	2	3	4	5	6	7
5	Eu estou satisfeito com o suporte oferecido pela agência/Banco	1	2	3	4	5	6	7
6	Eu estou satisfeito com a minha remuneração.	1	2	3	4	5	6	7
7	Eu estou satisfeito com as oportunidades de progressão na carreira neste Banco.	1	2	3	4	5	6	7
8	Eu estou satisfeito com os meus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
9	Eu tenho bastante liberdade para decidir sobre como efetuar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
10	Eu tenho oportunidade para tomar iniciativa nas minhas tarefas/atividades.	1	2	3	4	5	6	7
11	Eu sou encorajado a encontrar soluções para a resolução dos problemas.	1	2	3	4	5	6	7
12	Sou eu quem controlo o ritmo do meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
13	Eu tenho permissão para decidir como fazer o trabalho da forma que considero melhor.	1	2	3	4	5	6	7
14	Eu estou disposto a fazer um esforço além do esperado e ajudar minha agência a ter sucesso.	1	2	3	4	5	6	7
15	Eu digo aos meus amigos que é bom trabalhar nesta agência.	1	2	3	4	5	6	7
16	Eu sinto que os meus valores e os valores desta agência são idênticos.	1	2	3	4	5	6	7
17	Eu tenho orgulho em dizer a outras pessoas que trabalho nesta agência.	1	2	3	4	5	6	7
18	Esta agência inspira positivamente a forma como desempenho o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
19	Eu estou muito contente por trabalhar nesta agência.	1	2	3	4	5	6	7
20	Eu me preocupo seriamente com o futuro desta agência.	1	2	3	4	5	6	7
21	Eu considero que esta é uma boa agência para trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7

II. Tendo em conta os clientes e o seu desempenho, por favor, informe, qual o grau de concordância com as seguintes afirmações:

		Discordo Muito	Discordo	Discordo Pouco	Nem conc. Nem disc.	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Muito
22	Eu tento identificar o que os clientes necessitam.	1	2	3	4	5	6	7
23	Um bom funcionário tem que ter em mente o melhor interesse pelo cliente.	1	2	3	4	5	6	7
24	Eu tento apresentar para o cliente produtos e serviços que ajudem a solucionar os seus problemas.	1	2	3	4	5	6	7
25	Eu ofereço produtos e serviços que melhor se adaptem aos problemas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
26	Eu tento encontrar o tipo de produto ou serviço que seria mais útil para o cliente.	1	2	3	4	5	6	7
27	Eu tento negociar o máximo que eu posso em vez de satisfazer os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
28	Às vezes, é necessário ampliar a verdade sobre a descrição dos produtos e serviços para o cliente.	1	2	3	4	5	6	7
29	Eu tento vender aos clientes tudo que puder convencê-los a comprar, mesmo estando convicto de que isso é mais do que um cliente sábio compraria.	1	2	3	4	5	6	7
30	Eu faço um retrato "cor-de-rosa" dos produtos/serviços para torná-los tão bons quanto possível.	1	2	3	4	5	6	7
31	Eu decido quais os produtos/serviços a oferecer aos clientes, considerando que posso convencê-los a aceitá-los, mesmo que eles não se satisfaçam a longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7
32	Considero elevada a quantidade global de trabalho que eu realizo.	1	2	3	4	5	6	7
33	Considero elevada a qualidade global do trabalho que eu realizo.	1	2	3	4	5	6	7
34	Considero elevado o desempenho global do trabalho que eu realizo.	1	2	3	4	5	6	7
35	Eu tenho as competências necessárias para fazer bem o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
36	Eu não tive nenhum problema para me ajustar ao trabalho desta agência.	1	2	3	4	5	6	7
37	Eu sinto que estou qualificado para o trabalho que estou fazendo.	1	2	3	4	5	6	7
38	Eu tenho todo o conhecimento técnico de que preciso para o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
39	Eu acredito que minha capacidade e habilidades equivalem ou excedem a de meus colegas.	1	2	3	4	5	6	7
40	Minha experiência e realização aumentam minha confiança de que eu serei capaz de ter sucesso nesta agência.	1	2	3	4	5	6	7
41	Eu poderia ter garantido um trabalho mais desafiador do que o que eu estou fazendo.	1	2	3	4	5	6	7
42	O meu trabalho satisfaz exatamente as minhas expectativas profissionais.	1	2	3	4	5	6	7

III. Considerando as suas tarefas diárias, por favor, informe qual o grau de concordância com as seguintes afirmações:

		Discordo Muito	Discordo	Discordo Pouco	Nem conc. Nem disc.	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Muito
1	Eu tenho que realizar atividades no meu trabalho que deveriam ser feitas de forma diferente.	1	2	3	4	5	6	7
2	Eu por vezes recebo tarefas/responsabilidades sem ter o apoio suficiente para executá-las.	1	2	3	4	5	6	7
3	Por vezes tenho que quebrar regras para realizar algumas tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
4	Eu trabalho com dois ou mais grupos de pessoas que atuam de forma bastante diferente.	1	2	3	4	5	6	7
5	Eu recebo orientações incompatíveis de duas ou mais pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
6	Eu realizo tarefas que são facilmente aceitas por uma pessoa e são rejeitadas por outra.	1	2	3	4	5	6	7
7	Eu recebo tarefas sem ter os recursos adequados para executá-las.	1	2	3	4	5	6	7
8	Eu realizo tarefas desnecessárias no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9	Eu sei exatamente a autoridade que tenho no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
10	Existem objetivos claros e metas planejadas para o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
11	Tenho indicações claras sobre o que deve ser feito no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
12	Eu sei quais são as minhas responsabilidades no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
13	Eu sei exatamente o que é esperado de mim no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
14	Eu divido corretamente o tempo de trabalho pelas diferentes tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
15	Eu recebo tarefas que são muito difíceis de executar.	1	2	3	4	5	6	7
16	Eu tenho de tomar decisões complexas no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
17	Eu apenas tenho de tomar decisões muito simples no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
18	O trabalho que eu faço me permite aplicar todos os meus conhecimentos e competências.	1	2	3	4	5	6	7
19	Eu posso aprender coisas novas no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
20	Eu frequentemente penso em solicitar transferência para outra agência.	1	2	3	4	5	6	7
21	Frequentemente tenho vontade de procurar emprego em outra instituição.	1	2	3	4	5	6	7
22	O meu desejo é mudar para outra agência/empresa em breve.	1	2	3	4	5	6	7
23	Eu não pretendo passar o resto da minha vida a trabalhar nesta agência.	1	2	3	4	5	6	7

IV. Com base no atendimento aos clientes, por favor, informe, qual o grau de concordância com as seguintes afirmações:

		Discordo Muito	Discordo	Discordo Pouco	Nem conc. Nem disc.	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Muito
24	Eu fico muito satisfeito quando concluo uma tarefa difícil.	1	2	3	4	5	6	7
25	Uma parte importante de ser um bom funcionário consiste em melhorar continuamente as habilidades no atendimento ao cliente.	1	2	3	4	5	6	7
26	Cometer erros atendendo clientes, faz parte do processo de aprendizagem.	1	2	3	4	5	6	7
27	É importante aprender com cada experiência de atendimento que eu tenho.	1	2	3	4	5	6	7
28	Há muitas coisas novas a aprender neste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
29	Eu estou sempre a aprender algo de novo sobre os meus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
30	É importante o tempo que eu gasto na aprendizagem de novas abordagens para lidar com os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
31	Aprender como melhor atender os clientes é de fundamental importância para mim.	1	2	3	4	5	6	7
32	Às vezes eu me esforço para aprender coisas novas.	1	2	3	4	5	6	7
33	É muito importante para mim que meu gerente me veja como um bom funcionário.	1	2	3	4	5	6	7
34	Eu quero muito que meus colegas de trabalho me considerem um bom funcionário.	1	2	3	4	5	6	7
35	Eu me sinto muito bem quando sei que tive um desempenho superior ao dos meus colegas.	1	2	3	4	5	6	7
36	Eu sempre tento comunicar minhas realizações para o meu gerente.	1	2	3	4	5	6	7
37	Eu gasto muito tempo pensando sobre como meu desempenho é comparado com o dos colegas.	1	2	3	4	5	6	7
38	Eu me avalio usando os critérios do meu gerente.	1	2	3	4	5	6	7
39	Meu medo de ter um mau desempenho é o que frequentemente me motiva a trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
40	Eu tenho receio de fazer uma pergunta "boba" ao meu gerente, pois ele pode achar que eu não sou muito inteligente.	1	2	3	4	5	6	7
41	Eu frequentemente penso comigo mesmo "O que aconteceria se eu fizesse mal o meu trabalho?"	1	2	3	4	5	6	7
42	Eu me preocupo com a possibilidade de não atingir as minhas metas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
43	Eu queria que meu trabalho não fosse avaliado de acordo com o meu desempenho no atendimento.	1	2	3	4	5	6	7
44	Eu somente quero evitar fazer mal o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

V. Ainda com base no atendimento aos clientes, informe, por favor, qual o grau de concordância com as seguintes afirmações:

		Discordo Muito	Discordo	Discordo Pouco	Nem conc. Nem disc.	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Muito
1	Eu quero fazer bem o meu trabalho para mostrar minhas habilidades para meus familiares, amigos, superiores e/ou outros.	1	2	3	4	5	6	7
2	Minha meta é ultrapassar a maioria das pessoas do atendimento de minha agência.	1	2	3	4	5	6	7
3	Eu estou motivado pelo pensamento de ultrapassar meus colegas da agência.	1	2	3	4	5	6	7
4	Eu acho importante fazer o meu trabalho melhor do que outros funcionários do atendimento da agência.	1	2	3	4	5	6	7
5	Eu me esforço para demonstrar minhas habilidades em relação aos outros colegas da agência.	1	2	3	4	5	6	7
6	Eu acho importante fazer o meu trabalho bem feito comparado com os outros colegas da agência.	1	2	3	4	5	6	7
7	Eu experimento novas abordagens para vender meus produtos.	1	2	3	4	5	6	7
8	Eu estou sempre vigilante a novas ideias para aplicar no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9	Eu tento ser tão criativo quanto posso no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
10	Meu gerente percebe que eu sou criativo no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
11	Quando novas tendências são desenvolvidas, eu sou normalmente o primeiro a adotá-las.	1	2	3	4	5	6	7

VI. Tendo em conta seu ambiente de trabalho, indique, por favor, o grau de concordância relativo às seguintes afirmações:

		Discordo Muito	Discordo	Discordo Pouco	Nem conc. Nem disc.	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Muito
12	Meu gerente avalia se eu ofereço um serviço cortês para os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13	Meu gerente avalia minha habilidade para resolver as reclamações dos clientes ou os problemas no serviço de maneira eficiente.	1	2	3	4	5	6	7
14	Meu gerente avalia minha habilidade para lidar de maneira inovadora com situações únicas e/ou descobrir as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15	O meu comprometimento com a organização é avaliado pelo Gerente.	1	2	3	4	5	6	7
16	O meu comprometimento com os clientes é avaliado pelo Gerente.	1	2	3	4	5	6	7
17	Meu gerente dispõe de documentos para medir o meu desempenho depois de finalizada a atividade.	1	2	3	4	5	6	7
18	Meu desempenho pode ser adequadamente avaliado utilizando os documentos existentes.	1	2	3	4	5	6	7
19	Meu gerente dispõe de documentos para avaliar o meu desempenho na maioria das atividades.	1	2	3	4	5	6	7

VI. Tendo em conta seu ambiente de trabalho, indique, por favor, o grau de concordância relativo às seguintes afirmações: (continuação)

		Discordo Muito	Discordo	Discordo Pouco	Nem conc. Nem disc.	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Muito
20	Meu gerente me comunica sobre como meu desempenho está sendo avaliado.	1	2	3	4	5	6	7
21	Meu gerente estabelece metas de desempenho específicas para o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
22	Meu gerente monitora até que ponto as minhas metas são cumpridas.	1	2	3	4	5	6	7
23	Se o meu desempenho não satisfaz, me é solicitada uma explicação do porquê.	1	2	3	4	5	6	7
24	Eu recebo retorno (feedback) do meu gerente sobre a realização das minhas metas.	1	2	3	4	5	6	7
25	Eu sou avaliado com base na comparação do meu desempenho com as minhas metas.	1	2	3	4	5	6	7
26	A maior satisfação da minha vida vem do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
27	O trabalho que eu faço é de grande significado para mim.	1	2	3	4	5	6	7
28	Eu sinto que eu deveria receber o crédito ou a culpa do resultado do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
29	Eu gosto de fazer mais do que o trabalho que me é solicitado na agência.	1	2	3	4	5	6	7
30	Eu tenho uma forte ligação com o meu trabalho atual, a qual seria muito difícil quebrar.	1	2	3	4	5	6	7
31	Eu gosto de estar absorvido pelo meu trabalho na maioria do tempo.	1	2	3	4	5	6	7
32	A maioria das coisas importantes que me acontecem envolve meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
33	Existem orientações claras que podem me guiar para realizar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
34	Eu confio nos procedimentos e práticas existentes para realizar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
35	Existem procedimentos que me dizem exatamente como responder a todas as situações.	1	2	3	4	5	6	7
36	Muitas vezes tenho que buscar soluções que vão além dos procedimentos normais.	1	2	3	4	5	6	7
37	Minha agência incentiva a cooperação entre os funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
38	A maioria dos funcionários tem conhecimento da produtividade uns dos outros.	1	2	3	4	5	6	7
39	Minha agência cria um ambiente onde os funcionários respeitam o trabalho uns dos outros.	1	2	3	4	5	6	7

VII. Ainda em relação ao seu ambiente de trabalho, por favor, indique qual o seu grau de concordância com as afirmações a seguir:

	Discordo Muito	Discordo	Discordo Pouco	Nem conc. Nem disc.	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Muito
1. Minha agência encoraja discussões sobre o trabalho entre os funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
2. A maioria dos funcionários é capaz de realizar uma avaliação precisa sobre o desempenho uns dos outros.	1	2	3	4	5	6	7
3. Meu gerente sabe bem como avaliar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. Meu gerente está intimamente familiarizado com as decisões que eu tenho que tomar no dia-a-dia do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5. Meu gerente conhece muito bem a natureza do trabalho que eu faço.	1	2	3	4	5	6	7
6. Eu estou confiante que o meu gerente tem capacidade para avaliar o meu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
7. Meu gerente tem capacidade para especificar as variáveis mais importantes para monitorar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
8. Meu gerente tem capacidade para especificar os objetivos que abrangem as atividades que eu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
9. Meu ambiente de trabalho estimula a me sentir parte da agência.	1	2	3	4	5	6	7
10. Meu ambiente de trabalho me faz sentir orgulho desta agência.	1	2	3	4	5	6	7
11. Esta agência estimula as pessoas a se comportarem de maneira eficiente/profissional.	1	2	3	4	5	6	7
12. Esta agência encoraja as pessoas a serem empreendedoras e atuarem fortemente no mercado.	1	2	3	4	5	6	7
13. Esta agência se interessa pela honestidade e integridade de todos os funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
14. Esta agência estimula os funcionários a serem inovadores na prestação dos serviços.	1	2	3	4	5	6	7
15. Esta agência busca ser considerada por todos como a número um na prestação de serviço ao cliente.	1	2	3	4	5	6	7
16. Esta agência encoraja os funcionários a prestarem serviços de alta qualidade, com rapidez e de maneira amistosa.	1	2	3	4	5	6	7
17. Esta agência desperta nos funcionários um sentimento positivo, a sensação de fazer parte da equipe.	1	2	3	4	5	6	7
18. Esta agência apoia muito o trabalho criativo.	1	2	3	4	5	6	7
19. Eu sinto que a criatividade é apoiada e encorajada por esta agência.	1	2	3	4	5	6	7
20. Esta agência apoia ideias ou conceitos novos.	1	2	3	4	5	6	7
21. Esta agência valoriza o trabalho criativo.	1	2	3	4	5	6	7
22. Nesta agência, sinto que posso fazer trabalhos criativos sem me sentir ameaçado pelos colegas e superiores.	1	2	3	4	5	6	7
23. Nesta agência as pessoas são encorajadas a terem ideias novas.	1	2	3	4	5	6	7

Por último, gostaria de solicitar algumas informações que irão ajudar no tratamento global dos dados. Por favor, responda:

24. Qual o papel que você desempenha nesta agência?

- Gerente de Negócios Gerente de Suporte a Negócios Assistente de Negócios
 Assistente Terceirizado/Contratado

Administrativo/Analista

Bancário

25. Há quanto tempo você trabalha no Banco? _____ 26. E nesta agência? _____

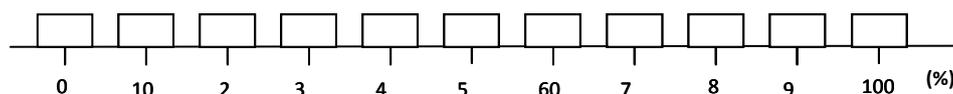
27. Há quanto tempo você trabalha nesta atividade? _____

28. Idade: _____ anos

29. Sexo: Masculino Feminino

30. Nível de Escolaridade: Médio Superior incompleto
 Superior completo Pós-graduação

31. Em média, qual o percentual (%) do seu tempo dedicado diariamente ao atendimento ao cliente:



Muito obrigada por sua colaboração.
 Luiza Cristina de Alencar Rodrigues