



**FEUC**

Faculdade de Economia

Universidade de Coimbra

PEDRO AUGUSTO LOPES PONTES

**ANTECEDENTES E CONSEQUÊNCIAS DA ORIENTAÇÃO PARA O  
CLIENTE ENTRE EMPREGADOS DE CONTACTO: UMA  
INVESTIGAÇÃO NA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE HOTÉIS**

Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas

Especialidade: Estratégia e Comportamento Organizacional

COIMBRA  
2009

PEDRO AUGUSTO LOPES PONTES

**ANTECEDENTES E CONSEQUÊNCIAS DA ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE  
ENTRE EMPREGADOS DE CONTATO: UMA INVESTIGAÇÃO NA INDÚSTRIA  
BRASILEIRA DE HOTÉIS**

Tese apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra como requisito à obtenção do grau de Doutor em Organização e Gestão de Empresas, especialidade Estratégia e Comportamento Organizacional.

Orientadores: Prof. Dr. Arnaldo Fernandes Matos Coelho e Prof. Dr. Filipe Jorge Fernandes Coelho, da Universidade de Coimbra.

Coimbra

2009



À minha esposa Leda, pelo constante incentivo, e  
aos meus filhos Carina e Cássio, pela inspiração.



## **AGRADECIMENTOS**

Aos professores doutores Arnaldo Fernandes Matos Coelho e Filipe Jorge Fernandes Coelho, da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC), pela competente orientação em todas as etapas do trabalho.

Ao professor doutor Francisco José da Costa, do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará (CESA), pelas explicações sobre o programa AMOS.

Ao professor doutor Paulo César de Sousa Batista, do CESA, pelo constante apoio.

Aos colegas do programa de doutoramento em Organização e Gestão de Empresas da FEUC, pelo mútuo estímulo.

Aos colegas professores do CESA, pelo incentivo.



## RESUMO

O objeto principal desta tese é o relacionamento entre a orientação para o cliente entre empregados de contato e seus antecedentes e consequências no contexto da indústria brasileira de hotéis. Orientação para o cliente, definida como a prática do conceito de marketing ao nível da interação entre o empregado de contato e o cliente, tem sido discutida desde o início dos anos 1980, em particular no contexto das organizações de serviços, onde a satisfação do cliente e, conseqüentemente, o desempenho organizacional dependem tanto da qualidade intrínseca do serviço quanto da atitude e do comportamento do empregado de contato com o cliente. A partir da revisão da literatura, um modelo conceitual de investigação foi definido com as relações hipotéticas entre o conceito de interesse e seus antecedentes e consequências. Submetido a análises estatísticas, inclusive modelagem de equações estruturais, o modelo conceitual serviu de base para a estimação de um modelo estrutural que definiu essas relações na indústria brasileira de hotéis, representada por 48 hotéis da cidade de Fortaleza, na região Nordeste do Brasil. As principais implicações acadêmicas e gerenciais da investigação são baseadas nos achados que indicam que comprometimento organizacional, criatividade do empregado e, indiretamente, desempenho do empregado são as consequências da orientação para o cliente entre empregados de contato no contexto investigado. Como antecedentes, o estudo identificou a orientação para aprendizagem entre empregados de contato, controles do processo, controles profissionais e, com o efeito mediador da orientação para aprendizagem entre empregados de contato, autocontroles.

Palavras-chave: Orientação para o cliente. Empregados de contato. Serviços.



## **ABSTRACT**

The main subject of this dissertation is the relationship between the customer orientation of contact employees and his antecedents and consequences in the context of the Brazilian hotel industry. Customer orientation, defined as the practice of the marketing concept at the level of the interaction between the contact employee and the customer, has been discussed since the beginning of the 1980's, in particular in the context of service organizations, where customer satisfaction and, consequently, organizational performance depends as much of the inherent quality of the service as of the contact employee attitude and behavior. From the revision of the literature, a conceptual model was defined with the hypothetical relations between the concept of interest and his antecedents and consequences. Submitted to statistical analyses, including structural equations modeling, the conceptual model served as a basis for the estimation of a structural model that defined those relations in the Brazilian hotel industry, represented by 48 hotels of the city of Fortaleza, in the Northeast region of Brazil. The main academic and managerial implications of the investigation are based in findings that indicate that organizational commitment, employee creativity and, indirectly, employee performance, are the consequences of the customer orientation of contact employees in the context investigated. As antecedents, the study identified the learning orientation of contact employees, the process and professional controls and, with the mediating effect of the learning orientation of contact employees, self controls.

Keywords: Customer orientation. Contact employees. Services



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	19
1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA DA INVESTIGAÇÃO .....	19
1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E DOS OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO .....	21
1.3. RELEVÂNCIA TEÓRICA E PRÁTICA DA INVESTIGAÇÃO .....	22
1.4. ESCOLHA DO OBJETO DE ESTUDO .....	23
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO .....	23
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	25
2.1. INTRODUÇÃO .....	25
2.2. CONCEITO DE MARKETING .....	25
2.3. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO .....	31
<b>2.3.1. Antecedentes da Orientação para o Mercado</b> .....	34
<b>2.3.2. Consequências da Orientação para o Mercado</b> .....	36
2.4. MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	37
<b>2.4.1. Tipos de Relacionamento Comprador-Vendedor</b> .....	42
<b>2.4.2. Outros Aspectos do Marketing de Relacionamento</b> .....	44
<b>2.4.3. Práticas Inadequadas do Marketing de Relacionamento</b> .....	47
2.5. MARKETING DE SERVIÇOS .....	48
<b>2.5.1. Organizações de Serviços e Importância dos Empregados de Contato</b> .....	50
2.6. ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE ENTRE EMPREGADOS DE CONTATO .....	55
<b>2.6.1. Escala SOCO</b> .....	58
<b>2.6.2. Consequências da Orientação para o Cliente Entre Empregados de Contato</b> .....	62
2.6.2.1. Satisfação com o Trabalho e Comprometimento Organizacional .....	62

2.6.2.2. Relacionamento Comprador-Vendedor .....	67
2.6.2.3. Desempenho do Empregado .....	67
<b>2.6.3. Antecedentes da Orientação para o Cliente Entre     Empregados de Contato</b> .....	69
2.6.3.1. Orientação para Aprendizagem Entre Empregados de Contato .....	69
2.6.3.2. Controles Organizacionais .....	71
2.6.3.3. Stress da Função .....	75
2.6.3.4. Cultura Organizacional .....	78
2.6.3.5. Socialização Organizacional .....	82
2.6.3.6. Comportamento de Cidadania Organizacional .....	84
2.6.3.7. Ética Organizacional .....	88
2.6.3.8. Características da Tarefa .....	89
2.7. CONCLUSÃO .....	91
<b>3. MODELO CONCEITUAL DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	93
3.1. INTRODUÇÃO .....	93
3.2. PARADIGMA DA INVESTIGAÇÃO .....	94
3.3. MODELO CONCEITUAL .....	95
3.4. HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO .....	98
3.5. CONCLUSÃO .....	113
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	115
4.1. INTRODUÇÃO .....	115
4.2. AMOSTRA .....	115
4.3. OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS .....	122
4.4. ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DAS MEDIDAS .....	130
4.5. ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA .....	135
<b>4.5.1. Significância das Correlações Entre Medidas</b> .....	136
<b>4.5.2. Extração, Rotação e Interpretação dos Fatores</b> .....	138
4.6. ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA .....	142
<b>4.6.1. Avaliação da Validade Fatorial do Modelo de Mensuração</b> ....	143
4.6.1.1. Identificação dos Modelos .....	144
4.6.1.2. Medidas de Ajuste e Índices de Modificação .....	146
4.6.1.3. Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída .....	149

4.6.1.4. Resultados da Avaliação da Validade Fatorial do Modelo de Mensuração de cada Construto .....	150
4.6.1.5. Confiabilidade das Medidas Depuradas .....	151
<b>4.6.2. Avaliação da Validade Fatorial dos Construtos de Segunda Ordem .....</b>	<b>152</b>
4.6.2.1. Avaliação da Validade Fatorial de Controles Organizacionais .....	153
4.6.2.2. Avaliação da Validade Fatorial de Orientação para Aprendizagem .....	157
4.6.2.3. Avaliação da Validade Fatorial de Cultura Organizacional ...	159
<b>4.6.3. Análise Fatorial Confirmatória Global .....</b>	<b>161</b>
4.6.3.1. Avaliação da Validade Convergente dos Itens .....	161
4.6.3.2. Avaliação da Validade Discriminante dos Construtos .....	164
<b>4.7. CONCLUSÃO .....</b>	<b>171</b>
<b>5. RESULTADOS .....</b>	<b>173</b>
5.1. INTRODUÇÃO .....	173
5.2. AVALIAÇÃO DA VALIDADE DO MODELO ESTRUTURAL .....	173
5.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	179
5.4. CONCLUSÃO .....	192
<b>6. CONCLUSÕES .....</b>	<b>195</b>
6.1. IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS .....	196
6.2. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....	199
6.3. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA CONTINUIDADE .....	200
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>203</b>
<b>APÊNDICE – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>217</b>



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2.1 – Antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado ...	35
Figura 2.2 – Hierarquia das necessidades do ser humano conforme Abraham Maslow .....	63
Figura 2.3 – Efeitos das orientações e suas diferenças nas atitudes no trabalho .....	65
Figura 2.4 – Efeitos da orientação para o cliente .....	68
Figura 2.5 – Orientação para o cliente e desempenho do empregado .....	68
Figura 2.6 – Controles organizacionais e orientação para o cliente .....	74
Figura 2.7 – Stress da função e venda orientada para o cliente .....	77
Figura 2.8 – Orientação para o cliente como mediadora da cultura organizacional nos relacionamentos comprador-vendedor .....	81
Figura 2.9 – Socialização organizacional e orientação para o cliente .....	83
Figura 3.1 – Processo de investigação empírica .....	94
Figura 3.2 – Modelo conceitual de investigação com relações hipotéticas entre construtos .....	96
Gráfico 4.1 – Função do empregado .....	119
Gráfico 4.2 – Tempo de experiência do empregado .....	120
Gráfico 4.3 – Idade do empregado .....	120
Gráfico 4.4 – Escolaridade do empregado .....	121
Quadro 4.1 – Avaliação da confiabilidade pelo Alfa de Cronbach .....	131
Quadro 4.2 – Análise das correlações pela medida de KMO .....	137
Figura 4.1 – CFA das três dimensões de controles organizacionais .....	154
Figura 4.2 – CFA de controles do processo e controles profissionais agregados e autocontroles .....	155
Figura 4.3 – CFA das dimensões de orientação para aprendizagem .....	158
Figura 4.4 – CFA das três dimensões agregadas de orientação para aprendizagem .....	159
Figura 4.5 – CFA das três dimensões de cultura organizacional .....	160

Figura 4.6 – CFA global .....	162
Figura 4.7 – CFA global reduzida .....	166
Figura 4.8 – CFA de controles do processo e controles profissionais agregados e comprometimento organizacional .....	170
Figura 4.9 – CFA de criatividade do empregado e desempenho do empregado .....	170
Figura 5.1 – Modelo geral reunindo o modelo de mensuração e o modelo estrutural .....	177
Figura 5.2 – Modelo estrutural .....	179

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 4.1 – Alfa de Cronbach por construto e correlações item-total .....	132
Tabela 4.2 – Medida de adequação de KMO e teste de esfericidade de Bartlett .....	138
Tabela 4.3 – Matriz fatorial rotacionada de orientação para o cliente .....	141
Tabela 4.4 – Medidas de ajuste e de consistência por construto .....	151
Tabela 4.5 – Alfa de Cronbach das medidas depuradas por construto .....	152
Tabela 4.6 – Correlações entre três dimensões de controles organizacionais	154
Tabela 4.7 – Medidas de ajuste de controles organizacionais .....	156
Tabela 4.8 – Correlações entre as dimensões de orientação para aprendizagem .....	158
Tabela 4.9 – Correlações entre as dimensões de cultura organizacional .....	160
Tabela 4.10 – Validade convergente dos itens .....	163
Tabela 4.11 – Validade discriminante dos construtos .....	165
Tabela 4.12 – Validade convergente dos itens do modelo reduzido .....	167
Tabela 4.13 – Alfa de Cronbach por construto do modelo reduzido .....	168
Tabela 4.14 – Validade discriminante dos construtos do modelo reduzido .....	169
Tabela 4.15 – Avaliação complementar da validade discriminante .....	171
Tabela 5.1 – Cargas padronizadas, razões críticas e probabilidades dos caminhos .....	177



## **1. INTRODUÇÃO**

Este capítulo inicialmente apresenta e delimita o tema e define o problema e os objetivos da investigação. Em seguida, faz comentários sobre a relevância teórica e prática da investigação e sobre a escolha do objeto de estudo. Ao final, mostra de que forma o trabalho está estruturado, da revisão da literatura às conclusões.

### **1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA DA INVESTIGAÇÃO**

O tema da investigação focaliza os antecedentes e as consequências da orientação para o cliente entre empregados de contato no contexto da indústria brasileira de hotéis, assim como a interdependência entre eles. A orientação para o cliente entre empregados de contato, amplamente debatida por acadêmicos desde os anos 1980, é uma particularização do conceito de marketing.

Efetivamente, o conceito de marketing evoluiu muito nas últimas décadas. Nos anos 1950 era orientado somente para o produto e tinha uma abordagem essencialmente gerencial para tomada de decisão e solução de problemas relativos ao consumidor (Drucker, 1954; Felton, 1959). Esse enfoque extrapolou depois os limites da área de vendas para envolver toda a organização e passou a estimular atividades para identificar e satisfazer as necessidades do consumidor de forma lucrativa (Kotler e Levy, 1969; Barksdale e Darden, 1971). O lucro e o reconhecimento do consumidor como foco do negócio tornaram-se então os principais critérios de avaliação das atividades de marketing.

A orientação para o mercado surgiu ao final dos anos 1980 como uma evolução do conceito de marketing. O novo conceito foi definido por Kohli e Jaworski (1990) como a implantação do conceito de marketing no âmbito da organização através do envolvimento de todos no entendimento das necessidades do consumidor, na disseminação desse entendimento e na resposta efetiva ao consumidor. O marketing transacional, orientado para o produto, foi então cedendo lugar para a orientação para o mercado.

Nessa mesma época, acompanhando a tendência de crescente sofisticação e exigência dos consumidores, o enfoque de marketing evoluiu das simples transações comerciais para relacionamentos duradouros, o que se convencionou chamar de marketing de relacionamento (Anderson e Narus, 1991; Morgan e Hunt, 1994; Grönroos, 1999). Os debates acadêmicos sobre esse tema foram intensos nos anos 1990, mas permanecem até hoje. Uma outra particularização do conceito de marketing que se desenvolveu foi o marketing de serviços, voltado para as organizações prestadoras de serviços.

O estudo de marketing também passou a dar importância ao papel do empregado de contato e ao seu comportamento voltado para o cliente, evitando atitudes somente voltadas para concretizar negócios imediatos. Orientado para o cliente, o empregado de contato procura ajudá-lo nas suas decisões de compra, resultando em um relacionamento duradouro e na repetição de novos negócios. A orientação para o cliente, considerada como parte ou, conforme Narver e Slater (1990), um componente comportamental da orientação para o mercado, foi definido por Saxe e Weitz (1982: 343) como a “prática do conceito de marketing ao nível da interação entre o empregado de contato e o cliente”.

Dentre as consequências da orientação para o cliente entre empregados de contato, as mais estudadas são: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, relacionamento comprador-vendedor e desempenho do empregado. Destacam-se entre os antecedentes: controles organizacionais, stress da função, cultura organizacional, socialização organizacional, ética organizacional e características das tarefas.

As relações causais entre essas variáveis e a orientação para o cliente entre empregados de contato têm sido investigadas em diversos ambientes de negócio, conforme se analisa no próximo capítulo. A diversidade dos resultados desses estudos, porém, sugere que não há um padrão para esses relacionamentos. Por esta e outras razões, o estudo da interdependência da orientação para o cliente entre empregados de contato com suas causas e seus efeitos no ambiente da indústria brasileira de hotéis despertou a curiosidade do autor e acabou tornando-se o tema desta tese.

## 1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E DOS OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Diante da diversidade de variáveis que se relacionam com a orientação para o cliente entre empregados de contato e pretendendo-se analisar esses relacionamentos em empresas brasileiras de hospedagem, definiu-se o seguinte problema da investigação: “Quais são as inter-relações entre a orientação para o cliente entre empregados de contato e seus antecedentes e consequências no contexto da indústria brasileira de hotéis?”.

O objetivo geral da investigação, portanto, é estudar empiricamente as relações de interdependência entre a orientação para o cliente entre empregados de contato e seus antecedentes e consequências na indústria brasileira de hotéis. Os objetivos específicos são os seguintes:

1. Identificar na literatura os antecedentes e as consequências da orientação para o cliente entre empregados de contato e suas respectivas escalas de mensuração.
2. A partir da definição de um modelo conceitual de investigação que incorpore novos determinantes e consequências da orientação para o cliente entre empregados de contato, estimar um modelo estrutural que represente o inter-relacionamento dessas variáveis no contexto da indústria brasileira de hotéis.
3. Discutir os resultados da investigação e analisar suas implicações acadêmicas e gerenciais.

### 1.3. RELEVÂNCIA TEÓRICA E PRÁTICA DA INVESTIGAÇÃO

Desde quando Saxe e Weitz (1982) definiram o conceito de orientação para o cliente entre empregados de contato, tem havido muito interesse de acadêmicos e gerentes para avaliar sua aplicabilidade em diferentes ramos de negócio, assim como para identificar seus efeitos e suas causas.

A importância desse conceito no meio acadêmico pode ser avaliada pela quantidade de estudos que procuram testar suas relações com outras variáveis e pelo expressivo número de debates sobre os achados, em diversos contextos, em todo o mundo. O tema tem sido particularmente discutido nos casos de organizações prestadoras de serviços, onde a satisfação do cliente e, naturalmente, os resultados organizacionais dependem frequentemente do comportamento do empregado de contato. O desempenho do empregado de contato, aliás, é considerado um dos principais efeitos do comportamento orientado para o cliente (Brady e Cronin, 2001; Boles et al., 2001).

As causas e os efeitos da orientação para o cliente entre empregados de contato, entretanto, ainda não haviam sido investigados no contexto da indústria brasileira de hotéis. A relevância acadêmica desta tese, portanto, deve-se à sua contribuição para a definição das variáveis que afetam ou que são afetadas pela orientação para o cliente entre empregados de contato nesse contexto, na medida em que propõe um modelo estrutural que representa com precisão essas relações de interdependência. Paralelamente, o trabalho explora uma série de novas relações que ainda não tinham sido estudadas na literatura, potencializando, dessa forma, sua contribuição.

Em termos práticos, o trabalho oferece indicações para que os gerentes da indústria brasileira de hotéis possam definir melhor suas estratégias e ações no sentido de fortalecer os relacionamentos com o cliente e satisfazer suas necessidades no longo prazo. Conhecendo as causas e os efeitos da orientação para o cliente entre empregados de contato no seu ramo de negócio, esses profissionais poderão, inclusive, direcionar e dimensionar de forma mais eficaz os recursos da organização em projetos específicos voltados para o cliente, para o empregado e para a organização.

#### 1.4. ESCOLHA DO OBJETO DE ESTUDO

Para representar a indústria brasileira de hotéis nesta investigação foi escolhida, por razões de conveniência, a estrutura hoteleira de Fortaleza, capital do estado do Ceará, localizado na região Nordeste do país. Foram selecionados 48 dentre os 64 hotéis que, à época, eram filiados à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), muitos pertencentes a redes internacionais. Participaram da investigação recepcionistas, camareiras, mensageiros, gerentes e outros empregados de contato com o cliente dessas organizações.

Com 2.431.415 habitantes em 2007, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Fortaleza é o principal portão de entrada do Ceará. Assim como outros destinos turísticos da região, o estado é conhecido e procurado, principalmente, por suas praias, clima, gastronomia e hospitalidade. Também é crescente a demanda por congressos, feiras e outros eventos de negócios.

O movimento no aeroporto internacional da cidade foi de 3.614.439 passageiros em 2007, conforme a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO), sendo a grande maioria (92,6%) referente à voos domésticos. Italianos e portugueses foram os destaques nos voos internacionais, segundo a Secretaria do Turismo do Estado do Ceará (SETUR) (Dados disponíveis em: <http://www.ibge.gov.br>, <http://www.infraero.gov.br> e <http://www.setur.ce.gov.br>. Acessos em: 12 dez. 2008).

#### 1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

A tese está organizada de forma a apresentar, na forma de capítulos, a revisão da literatura, o modelo conceitual de investigação, a metodologia, os resultados e as conclusões, conforme síntese a seguir:

1. *Revisão da literatura* – O capítulo inicia com a evolução do conceito de marketing a partir dos anos 1950 até o surgimento da orientação para o mercado. Duas

particularizações do conceito de marketing são vistas em seguida: marketing de relacionamento e marketing de serviços. Ao final, analisa a orientação para o cliente entre empregados de contato como uma variação da orientação para o mercado.

2. *Modelo conceitual de investigação* – Com base na literatura, mas incluindo inovações coerentes com o ambiente investigado, o capítulo inicialmente propõe um modelo conceitual com os supostos antecedentes e consequências da orientação para o cliente entre empregados de contato no ambiente da indústria brasileira de hotéis. Em seguida, define as hipóteses da investigação, que são representadas pelas relações causais desse modelo.
3. *Metodologia* – Inicia com a definição da amostra e, na sequência, apresenta o modo como foram realizados os procedimentos para operacionalização das variáveis, coleta de dados, análise de confiabilidade das medidas, análise fatorial exploratória e análise fatorial confirmatória. Essas análises resultam na definição das variáveis que são submetidas no capítulo seguinte ao processo de estimação do modelo estrutural.
4. *Resultados* – Apresenta e discute os resultados do processo de validação do modelo estrutural, que representa as relações de interdependência entre a orientação para o cliente entre empregados de contato e seus antecedentes e consequências no contexto investigado.
5. *Conclusões* – Faz comentários sobre os objetivos alcançados e as implicações acadêmicas e gerenciais da investigação. Ao final, analisa as limitações do trabalho e sugere direções para futuras investigações.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. INTRODUÇÃO

O início deste capítulo analisa o conceito de marketing dos anos 1950 aos 1980 e, na sequência, a orientação para o mercado. Em seguida, são analisadas duas particularizações do conceito de marketing: marketing de relacionamento e marketing de serviços, com destaque para o papel do empregado de contato com o cliente nas organizações prestadoras de serviços.

Ao final, o capítulo faz uma análise mais pormenorizada do conceito de interesse desta tese, a orientação para o cliente entre empregados de contato, considerada um desdobramento da orientação para o mercado. Para isso, foram identificadas na literatura suas consequências e seus antecedentes, com a finalidade de se definir um modelo conceitual de investigação com as relações de interdependência entre essas variáveis, o que é analisado no próximo capítulo.

### 2.2. CONCEITO DE MARKETING

Até a década de 1940, marketing não era uma atividade inerente ao negócio. Nessa época, segundo Webster (1992: 2), o estudo de marketing era visto “mais como um conjunto de processos sociais e econômicos do que um conjunto de atividades e responsabilidades gerenciais”. Conforme o autor, marketing começou a mudar em 1948 quando a *American Marketing Association* (AMA) definiu o conceito com uma abordagem essencialmente gerencial: “desempenho de atividades do negócio

relacionadas ao fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor”. A ênfase, então, passou a ser planejamento, implantação e controle de marketing.

No início dos anos 1950, conforme Webster (1988: 31), as organizações entendiam marketing como vendas e o foco era o produto e não o consumidor. O processo de vendas, com ênfase no curto prazo, só incluía publicidade, promoção e, quando fosse o caso, vendas pessoais. Os vendedores simplesmente tinham que vender o que era produzido.

Nessa época, Drucker (1954 apud Deshpandé e Webster, 1989: 3) definiu marketing como uma função que se refere ao negócio como um todo. A implantação dessa filosofia de trabalho em toda a organização deveria satisfazer os clientes de forma lucrativa e criar relacionamentos com os mesmos. Para Drucker (1954) e Levitt (1960), inclusive, marketing e inovação eram as principais funções da organização e o lucro era a recompensa pelo alcance desses objetivos.

A discussão sobre a abordagem gerencial continuou até os anos 1970, quando marketing foi definido como um processo de tomada de decisão e de solução de problemas. Era a evolução da simples venda para outras atividades como planejamento e desenvolvimento de produtos, formação de preços, promoção e distribuição, com o objetivo de adequar a capacidade da organização para atender às necessidades do consumidor.

De acordo com Webster (1992: 2), “a incorporação de ciências gerenciais, comportamentais e quantitativas deu legitimidade ao marketing como disciplina acadêmica e fortaleceu sua perspectiva gerencial”. A utilização de técnicas analíticas passou a exigir que as organizações se estruturassem com a participação de especialistas nas áreas de vendas, publicidade, promoção, distribuição e pesquisa de marketing, dentre outras. Esse enfoque gerencial, entretanto, não foi bem aceito de imediato, por deixar de considerar os aspectos econômicos e sociais da abordagem anterior (McNamara, 1972; McGee e Spiro, 1988; Webster, 1988).

Dos anos 1950 aos 1970, marketing passou a ser definido de várias formas. Segundo Felton (1959: 55), o conceito corresponde a “um estado mental corporativo

que insiste na integração e coordenação de todas as funções de marketing que, por sua vez, são desempenhadas em todas as áreas da organização com o propósito básico de produzir máximos lucros”. Para Barksdale e Darden (1971: 29), é “uma filosofia do negócio, um ideal ou uma política”. Por sua vez, McNamara (1972: 51), se refere a “uma filosofia do gerenciamento de negócio, baseada na aceitação de toda a companhia da necessidade da orientação para o cliente, orientação para o lucro e reconhecimento do papel do marketing para comunicar as necessidades do mercado a todos os departamentos da organização”.

Ainda nesse período, o papel de marketing foi assegurar o fornecimento de bens e serviços ao consumidor através das funções vendas, publicidade, promoção e distribuição. Nesse contexto, Kotler e Levy (1969: 15) definem marketing como “uma função que se mantém em constante contato com os consumidores, conhecendo suas necessidades, desenvolvendo produtos que atendam a essas necessidades e construindo um processo de comunicação para expressar as propostas da organização”. Posteriormente, Kotler e Armstrong (1998: 3) definem marketing de outra forma: “um processo social e gerencial através de que indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”.

Segundo Boyd e Walker (1990 apud Webster, 1992: 10-12), o conceito de marketing atua em três níveis organizacionais: corporativo, do negócio e operacional.

1. *Nível corporativo* – Neste nível são definidos os tipos de negócio, a missão e a estrutura da companhia, assim como seu papel na cadeia produtiva em função das suas competências (Prahalad e Hamel, 1990: 86; Webster, 1992: 11). O papel de marketing é oferecer produtos atrativos ao consumidor com base nas suas necessidades, promover a orientação da firma para o consumidor e desenvolver e difundir interna e externamente uma proposta de valor total da firma com base nos desejos do consumidor.
2. *Nível do negócio* – A partir dos anos 1980 houve uma tendência do planejamento estratégico, antes restrito ao nível corporativo, ser trabalhado mais no nível de negócio. Neste nível, desenvolvido pelos gerentes das unidades de negócio, o objetivo é definir como competir em determinados segmentos de mercado (Day e

Wensley, 1988: 1; Webster, 1992: 11). Segmentação e metas de mercado, assim como posicionamento nos segmentos escolhidos, são resultados desse processo.

3. *Nível operacional* – Neste nível, também conhecido como funcional ou tático, são tomadas decisões sobre produto, preço, distribuição e promoção.

Produto, preço, distribuição (*placement*) e promoção, chamados por McCarthy (1960) de modelo 4Ps, deu origem, segundo Harker e Egan (2006: 216), ao marketing mix de Borden (1984: 9), que reunia estes e mais oito fatores: marca, venda pessoal, publicidade, embalagem, apresentação, serviços associados, manuseio físico e pesquisa. O modelo 4Ps, entretanto, logo ficou conhecido como marketing mix ou marketing de transações. Os 4Ps, segundo Kotler e Armstrong (1998: 31), são os elementos que a empresa utiliza para “produzir a resposta que deseja no mercado alvo, compreendendo todas as ações necessárias para criar um posicionamento nesse mercado e influenciar a demanda do seu produto”.

O marketing ficou mais centralizado como elemento gerencial nos anos 1970, segundo Webster (1992: 4), ao incorporar outras funções como orçamento e finanças, permitindo o desenvolvimento de habilidades específicas e possibilitando economia de escala na contratação de pesquisas de satisfação, publicidade e promoção de vendas.

No início dos anos 1980, ainda segundo o autor (1992), a função marketing experimentou novas mudanças, com sistemas de gestão mais flexíveis em função do surgimento de novas formas organização de negócios. A tendência no cenário global era a de formação de parcerias e alianças entre organizações. As respostas às mudanças na tecnologia, competição e preferência de consumidores teriam que ser cada vez mais rápidas e o relacionamento com consumidores se tornou mais importante do que a própria realização da venda.

Com a transição nos EUA da economia industrial para pós-industrial em um ambiente caracterizado pelo crescimento dos serviços e da informação, a função marketing também passou a ser entendida, segundo Berthon e Hulbert (2003: 38), como uma “filosofia que permeia a organização, integrando seus departamentos

para entregar, em primeiro lugar, valor ao consumidor e aos proprietários”. A entrega de valor ao cliente como função de marketing também é analisada por Kotler e Armstrong (1998: 391): “o principal papel de uma organização é criar e manter seus clientes [...] e o julgamento e a decisão de compra do cliente são decorrentes do valor que lhe é oferecido”.

Nesse contexto, o objetivo de marketing é ao mesmo tempo atrair novos clientes para a organização prometendo um valor superior e manter os clientes atuais dando-lhes satisfação de forma lucrativa. Barksdale e Darden (1971: 29) já relacionavam o conceito de marketing ao reconhecimento do consumidor como foco de todas as atividades do negócio e sugeriam o lucro, e não o volume de vendas, como critério de avaliação das atividades de marketing.

Day (1994: 39), por outro lado, defende que uma das tarefas mais importantes de marketing é fazer a conexão entre o consumidor e os diversos processos da organização, incluindo a definição das competências que, na sua definição, são “conjuntos de habilidades e aprendizados coletivos praticados nos processos organizacionais e que asseguram uma coordenação superior das atividades funcionais”. O autor também afirma que até o final dos anos 1980 o conceito de marketing era mais um “artigo de fé” do que uma base prática para o gerenciamento do negócio, pois pouco se conhecia acerca das características e atributos da função. Para ele, a situação começou a mudar em 1988 com a “redescoberta do marketing” de Webster (1988).

Webster (1988: 36) propôs cinco medidas para o desenvolvimento de uma organização orientada para o cliente, conforme a seguir. Para o autor, “cada uma delas é vital para o desenvolvimento de uma organização orientada para o cliente e fraqueza em qualquer uma é suficiente para prejudicar todo o esforço”.

1. Valores e crenças orientados para o cliente apoiados pela alta administração.
2. Integração do foco no mercado e no cliente no processo de planejamento estratégico.
3. Desenvolvimento de programas e gerentes de marketing eficazes.
4. Criação de medidas de desempenho baseadas no mercado.

##### 5. Desenvolvimento em toda a organização de um comprometimento com o cliente.

A justificativa era que os gerentes norte-americanos estavam encontrando dificuldades para desenvolver o foco no cliente, o que é básico em uma empresa orientada para o mercado. Alguns dos motivos eram: (1) entendimento incompleto do próprio conceito de marketing, (2) conflito entre vendas de curto e longo prazo e metas de lucratividade, (3) muita ênfase em medidas de desempenho gerencial orientadas financeiramente e baseadas no curto prazo e (4) valores e prioridades dos gerentes dando pouca importância aos interesses dos clientes e da organização. Muitas dessas barreiras, segundo Webster (1988), tiveram origem nos anos 1970 com o desenvolvimento dos sistemas de planejamento estratégico que davam muita ênfase a critérios financeiros.

O conceito de marketing ganhou corpo nos anos 1990 como uma função disseminada em toda a organização. Moorman e Rust (1999: 180) sintetiza assim essa evolução: “movimento menos como uma função específica e mais como um conjunto de valores e processos para cuja implantação todas as funções participam”. Os autores também sugerem que a função marketing poderia desempenhar um novo papel no relacionamento com o cliente conectando o consumidor à área financeira da organização para que tenha acesso às informações financeiras de suas relações, à área operacional com foco no empregado de contato e à área de desenvolvimento de produtos.

Em um claro ajuste à atual teoria e prática de marketing que enfatiza os relacionamentos com o cliente, a AMA passou a definir marketing como “uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e distribuir valor aos clientes e para gerenciar relacionamentos com o cliente de modo a beneficiar a organização e suas partes interessadas” (Disponível em: <http://www.marketingpower.com/resourcelibrary>. Acesso em: 17 nov. 2008).

### 2.3. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Ao final dos anos 1980 o conceito de marketing evoluiu para a orientação para o mercado. Felton (1959: 55) já havia definido orientação para o *marketing* como “um pensamento corporativo voltado para a integração e coordenação de todas as funções de marketing com o pressuposto básico de produzir lucros duradouros”, mas foi Shapiro (1988: 119) quem propôs o termo orientação para o mercado (*market orientation*) como uma evolução do conceito de marketing. Os estudos conceituais e empíricos sobre orientação para o mercado, entretanto, só vieram a se intensificar no início dos anos 1990, conforme exemplos a seguir:

- Kohli e Jaworski (1990: 1) afirmam que se trata do envolvimento de toda a organização em atividades para entender as necessidades do consumidor e disseminar esse entendimento por toda a organização.
- Narver e Slater (1990: 21) defendem que o conceito refere-se à aplicação de recursos para a criação de valor superior para o consumidor.
- Day (1990 apud Day, 1994: 37) define o conceito como uma habilidade superior para entender e satisfazer clientes.
- Deshpandé, Farley e Webster (1993: 27) sustentam que se trata de um conjunto de crenças que põem o consumidor em primeiro lugar, sem excluir as demais partes interessadas na organização, como proprietários, dirigentes e empregados.

Em uma organização orientada para o mercado não existem apenas respostas reativas aos clientes, mas, principalmente, ações proativas capazes de antecipar mudanças nas necessidades, desejos e percepções dos clientes (Day e Wensley, 1983 e 1988; Deshpandé e Webster, 1989). Em função disso, orientação para o mercado é frequentemente associada ao desempenho superior da organização (Narver e Slater, 1990; Ruekert, 1992; Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Jaworski e Kohli, 1993).

Orientação para o mercado justifica-se, segundo Kohli e Jaworski (1990: 1), por dois aspectos: (1) esclarece que não afeta somente a função de marketing, pois diversos departamentos participam na geração e disseminação da inteligência de mercado e

na tomada de ações e (2) foca no mercado, que inclui consumidores e todas as forças que afetam a eles, tais como concorrentes e órgãos governamentais.

Conforme Kohli e Jaworski (1990: 4), orientação para o mercado é caracterizada pela geração e disseminação da inteligência de mercado por toda a organização e pela responsividade (*responsiveness*), que é a rápida resposta ao mercado. Diz respeito, portanto, à organização como um todo. Geração de inteligência, disseminação da inteligência e responsividade são definidas como se segue:

#### *Geração de inteligência de mercado*

Ponto de partida da orientação para o mercado, geração de inteligência corresponde à análise dos fatores externos que influenciam as decisões de compra dos consumidores, como regulamentação governamental, competição, tecnologia e meio ambiente. Vai além, portanto, do levantamento das necessidades e preferências atuais e futuras do consumidor.

#### *Disseminação da inteligência de mercado*

A adaptação da organização às necessidades do mercado é decorrente do grau em que a inteligência é disseminada em toda a organização. Para Anderson (1982: 24), “marketing deve ter um papel ativo na promoção de suas opções estratégicas disseminando em toda a organização o valor percebido pelo consumidor”.

A resposta efetiva ao consumidor requer, então, a participação de praticamente todas as áreas da organização, como pesquisa e desenvolvimento, manufatura, aquisição e finanças, para a formação e uso de um banco de dados compartilhado. A disseminação da inteligência reconhece, portanto, o papel da comunicação horizontal nas organizações.

Esse tipo de comunicação, segundo Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988: 44), refere-se aos “fluxos laterais que ocorrem tanto dentro quanto entre departamentos de uma organização”. Serve para coordenar pessoas e departamentos na consecução dos objetivos organizacionais. Para Kohli e Jaworski (1990: 6), a

comunicação horizontal da inteligência de mercado é uma forma de disseminação dentro da organização.

### *Responsividade*

A responsividade corresponde à resposta da organização para a inteligência de mercado. Pouco será realizado para o atendimento das necessidades dos clientes se a resposta à inteligência não for rápida e eficaz. Essa resposta diz respeito à oferta de bens ou serviços a mercados alvo selecionados, de forma a atender às suas necessidades atuais e futuras, assim como à produção, distribuição e promoção desses produtos, de modo a causar respostas favoráveis ao consumidor. Praticamente todos os departamentos de uma organização orientada para o mercado participam dessa resposta.

Em síntese, Kohli e Jaworski (1990: 6) definem a orientação para o mercado como a “geração de uma inteligência de mercado em toda a organização que se refira às necessidades atuais e futuras dos clientes; disseminação dessa inteligência por todos os departamentos; e produção de respostas a essa inteligência”. Para se medir a orientação para o mercado, portanto, é necessário avaliar a extensão na qual a companhia gera e dissemina inteligência, e age com base nessa inteligência.

Narver e Slater (1990: 21), por sua vez, defendem que a orientação para o mercado é a “cultura organizacional que mais eficaz e eficientemente cria comportamentos necessários para a criação de valor superior para o cliente e desempenho superior continuado para o negócio”. O conceito, segundo os autores, com foco no longo prazo e na lucratividade, tem três componentes comportamentais: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional.

- *Orientação para o cliente* – Corresponde ao entendimento e atendimento das necessidades do cliente pelo vendedor.
- *Orientação para o concorrente* – Ocorre quando o vendedor entende as forças e fraquezas, além das estratégias de longo prazo dos competidores atuais e potenciais.

- *Coordenação interfuncional* – Utilização coordenada dos recursos da organização de forma a criar valor superior para o cliente.

Nesse contexto, orientação para o cliente e orientação para o concorrente devem incluir atividades para a coleta de informações sobre clientes e concorrentes e para a disseminação dessas informações em toda a organização. A coordenação interfuncional compreende os esforços dos diversos departamentos da organização para criar valor superior para o cliente. Essa proposta é semelhante à de Kohli e Jaworski (1990), apresentada no início desta seção.

### **2.3.1. Antecedentes da Orientação Para o Mercado**

A orientação para o mercado, conforme visto, resulta (1) no engajamento dos vários departamentos da organização em atividades voltadas para compreender as necessidades atuais e futuras dos consumidores, (2) na disseminação desse entendimento por toda a organização e (3) no envolvimento dos demais departamentos em atividades para dar uma resposta rápida e eficaz aos consumidores. Isso corresponde, segundo Kohli e Jaworski (1990), à geração de inteligência, disseminação da inteligência e responsividade.

Jaworski e Kohli (1993: 55) testaram em seguida um modelo conceitual com os antecedentes e as consequências da orientação para o mercado (Figura 2.1). Os antecedentes são agrupados em três estratos: alta direção, dinâmica interdepartamental e sistemas organizacionais.

#### *Alta direção*

A alta direção, segundo Felton (1959: 55), tem um papel crítico na configuração dos valores de uma organização. Webster (1988: 37) concorda com isso, ao afirmar que “uma organização só é orientada para o mercado, provavelmente, se emite sinais claros da alta direção sobre a importância de responder prontamente às necessidades dos clientes”. Conforme se observa no modelo, a ênfase que a alta direção dá à orientação para o mercado tem um efeito direto na geração e

disseminação da inteligência, assim como na responsividade dos departamentos envolvidos.

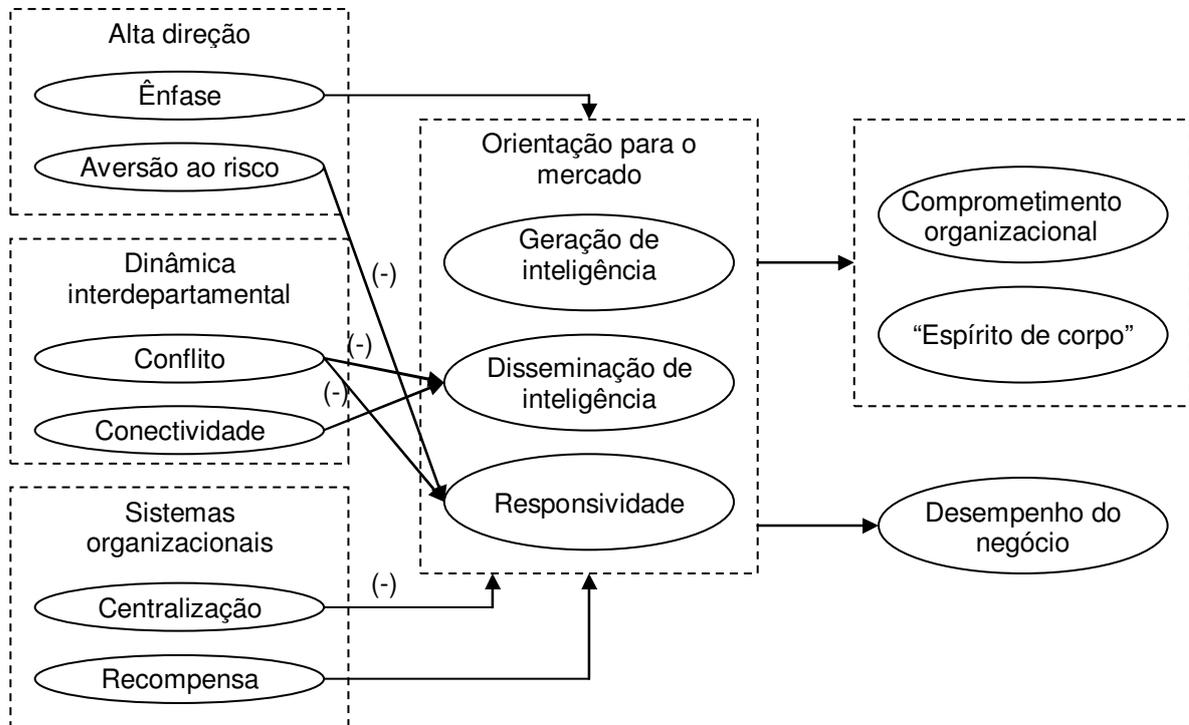


Figura 2.1 – Antecedentes e consequências da orientação para o mercado.  
Fonte: Adaptado de Jaworski e Kohli (1993: 55)

Para Jaworski e Kohli (1993: 55), entretanto, a resposta rápida ao mercado pode exigir a introdução de novos bens ou serviços, o que aumenta o risco de falha. Os autores defendem que a aversão ao risco por parte da alta direção afeta negativamente a responsividade, mas não afeta a geração e disseminação de inteligência. A esse respeito, Kohli e Jaworski (1990: 8) afirmam:

Se a alta direção demonstrar disposição para assumir riscos e aceitar eventuais falhas de forma natural, os gerentes, provavelmente, proporão novas sugestões em resposta às mudanças nas necessidades dos clientes. Se a alta direção, ao contrário, tem aversão ao risco e é intolerante com as falhas, os subordinados, provavelmente, serão menos responsivos às mudanças nas necessidades dos clientes.

### *Dinâmica interdepartamental*

A dinâmica interdepartamental compreende conflito e conectividade. Conflito interdepartamental, para Gaski (1984: 11), é a “tensão entre departamentos que é

resultante da incompatibilidade de respostas às necessidades do cliente”. A variável afeta negativamente a disseminação da inteligência e a resposta da organização às necessidades dos clientes, mas não o processo de geração de inteligência.

De acordo com Jaworski e Kohli (1993: 56), a conectividade, que é o segundo fator da dinâmica interdepartamental, refere-se “ao grau de contatos diretos formais e informais entre empregados de todos os departamentos”. Para os autores, a variável afeta tão somente a disseminação da inteligência. Deshpandé e Zaltman (1982: 19) já defendiam que a conectividade facilita a interação e a troca de informações em uma organização. Kohli e Jaworski (1990: 9), por outro lado, afirmam que quanto maior for a conectividade entre pessoas e departamentos, mais eficazmente responderão às necessidades dos clientes.

### *Sistemas organizacionais*

Os sistemas organizacionais consideram os fatores centralização e recompensa. A centralização, que se refere ao inverso da delegação de autoridade, segundo Jaworski e Kohli (1993: 56), é a extensão em que membros de uma organização participam no processo de tomada de decisão. Apresenta, conforme o modelo, um relacionamento negativo com os três componentes da orientação para o mercado.

Os sistemas de medição do desempenho e recompensa, por outro lado, conforme Anderson e Chambers (1985) e Jaworski (1988: 27), influenciam o comportamento dos empregados. Webster (1988: 38) concorda, quando afirma que “a chave para desenvolver um negócio orientado para o cliente reside em como gerentes são avaliados e recompensados”. Conforme Jaworski e Kohli (1993: 56), porém, a avaliação não deve tomar por base somente critérios financeiros de curto prazo, de forma a negligenciar as orientações para o mercado e para o cliente.

### **2.3.2. Consequências da Orientação Para o Mercado**

Examinando-se a literatura de marketing dos anos 1990, uma primeira consequência da orientação para o mercado parece ser a satisfação do cliente. Kohli e Jaworski

(1990: 3), por exemplo, defendem que “o elemento central da orientação para o mercado é o foco no cliente”, o que significa a obtenção de informações sobre suas necessidades e preferências. Isso diz respeito, conforme já analisado, à geração de inteligência, ou seja, à análise de múltiplos fatores externos que influenciam as decisões de compra dos consumidores.

Outras consequências da orientação para o mercado, segundo os autores (1990: 7), referem-se ao desempenho da organização e ao comportamento do empregado. Facilitando a definição de uma estratégia mais clara e consistente, a orientação para o mercado proporciona um desempenho superior para a organização. Adicionalmente, traz benefícios psicológicos e sociais para o empregado, melhorando sua satisfação e seu comprometimento com a organização, e proporciona maior satisfação e retenção de clientes.

Jaworski e Kohli (1993) acrescentam que orientação para o mercado proporciona um senso de orgulho nos empregados, dentre outros benefícios psicológicos e sociais, pelo fato de todos, na organização, contribuírem para um objetivo comum, que é a satisfação do cliente. O cumprimento desse objetivo resulta em um sentimento de participação e contribuição positiva por parte dos empregados que, desse modo, fortalece seu comprometimento com a organização.

## 2.4. MARKETING DE RELACIONAMENTO

Marketing de relacionamento (*relationship marketing*) é uma particularização do conceito de marketing que começou a ser discutida no início dos anos 1980 com o propósito de promover o desenvolvimento das relações comprador-vendedor. A discussão sobre esse tipo de relacionamento já vinha acontecendo, mas foi Berry (1983: 25) quem cunhou o termo marketing de relacionamento, definindo-o como “atração, manutenção e melhoria do relacionamento com o cliente”. Era uma crítica à literatura, conforme esclarece Berry (1995), que se concentrava muito mais na atração do que na retenção de clientes.

Assim como a orientação para o mercado, o debate acadêmico sobre o marketing de relacionamento só se intensificou nos anos 1990. Para Morgan e Hunt (1994: 22) e Hunt e Morgan (1994: 23), por exemplo, marketing de relacionamento refere-se às atividades de marketing que são direcionadas para estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem sucedidas com fornecedores, empregados, consumidores e até “parceiros laterais” como competidores e organizações governamentais e não-governamentais. O objetivo, segundo O’Malley e Prothero (2004: 1286), é estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos baseados em confiança, cooperação, comprometimento e benefícios mútuos com clientes e outras partes interessadas na organização.

Comprometimento e confiança, segundo Morgan e Hunt (1994), são fundamentais para o desenvolvimento do marketing de relacionamento. Para eles, comprometimento é a crença de que um relacionamento continuado é tão importante quanto os esforços necessários para mantê-lo. Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992: 316), por sua vez, definem o conceito como o desejo de se manter um relacionamento valorizado. Confiança, por outro lado, segundo Moorman, Deshpandé e Zaltman (1993: 82), é a disposição para se confiar em um parceiro.

Concordando com Morgan e Hunt (1994), DuPont (1998) afirma que o marketing de relacionamento foca na retenção de clientes através do comprometimento e da confiança. A confiança é particularmente crítica em organizações de serviços, conforme o autor, porque seus produtos, por serem intangíveis, são difíceis de serem avaliados antes ou depois da compra.

Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002) também defendem que comprometimento e confiança influenciam a qualidade do relacionamento. Acrescentam, porém, que a qualidade do relacionamento realça aspectos intangíveis das interações entre o fornecedor de serviços e o consumidor, o que leva à lealdade do consumidor.

Evans e Laskin (1994), por sua vez, definem marketing de relacionamento como um processo onde a firma constrói alianças de longo prazo com clientes, na perspectiva de que se trabalhe segundo os mesmos objetivos. Para que esses objetivos sejam alcançados é necessário, segundo os autores, (1) compreender as necessidades

dos clientes, (2) considerá-los como parceiros e (3) assegurar que os empregados se empenhem em conhecer e satisfazer suas necessidades com a melhor qualidade possível.

Williams e Attaway (1996: 34) defendem que marketing de relacionamento é “um processo de criação e manutenção de um relacionamento harmonioso entre fornecedores e clientes através de uma cooperação mútua e de comprometimento”. Kotler e Armstrong (1998: 397), por sua vez, afirmam que o conceito refere-se à criação, manutenção e ampliação de sólidos relacionamentos de uma organização com seus clientes e outros públicos. Esse tipo de relacionamento, segundo os autores, adquire maior importância quando os benefícios da transação só podem ser avaliados durante o uso, como é o caso dos serviços. Nessa situação, o cliente precisa confiar na informação do prestador do serviço para tomar uma decisão de compra.

Na concepção de Williams (1998: 271), marketing de relacionamento representa uma ampliação do conceito de marketing para enfatizar os aspectos relacionais das interações comprador-vendedor. Por isso, segundo ele, “foca na satisfação do cliente no longo prazo e na venda com valor agregado através da implantação de estratégias orientadas para o cliente”. Ravald e Grönroos (1996) já defendiam que o valor é um importante elemento do marketing de relacionamento e que a habilidade para oferecer valor superior ao cliente é considerada uma das mais importantes estratégias da organização. Marketing de relacionamento, portanto, procura definir as relações de troca com o mercado com o objetivo de satisfazer o cliente no longo prazo, o que requer que o pessoal de vendas esteja orientado para o cliente.

A teoria do marketing de relacionamento enfatiza, segundo Dwyer, Schurr e Oh (1987: 14), a necessidade dos vendedores estabelecerem relacionamentos mais estreitos com seus clientes, mesmo que os mecanismos que possibilitem esse tipo de relacionamento não estejam bem estabelecidos na organização. Kotler e Armstrong (1998: 7) destacam o papel da organização: “precisa construir relacionamentos de longo prazo com clientes, distribuidores, comerciantes e fornecedores, prometendo e realmente fornecendo produtos e serviços de alta qualidade com preços justos”.

O marketing de relacionamento, segundo Sin et al. (2005), é caracterizado por relacionamentos recíprocos, independentes, comprometidos e duradouros entre vendedores e compradores e é constituído por seis componentes: confiança, vínculo emocional, comunicação, valor compartilhado, empatia e reciprocidade. Essas dimensões, a seguir analisadas, foram utilizadas pelos autores (2005: 193) para elaborar uma escala com 22 itens para o conceito.

- *Confiança* – Determina o nível no qual uma parte sente que pode acreditar nas promessas da outra parte.
- *Vínculo emocional* – Faz com que as duas partes atuem do mesmo modo para o alcance de determinadas metas. Resulta na lealdade do consumidor e no comprometimento para a manutenção do relacionamento.
- *Comunicação* – Troca formal e informal de informações significativas e oportunas entre comprador e vendedor.
- *Valor compartilhado* – Extensão em que as duas partes têm crenças em comum sobre a importância e adequação de comportamentos, metas e políticas.
- *Empatia* – Característica que permite que cada parte veja a situação na perspectiva da outra, ou seja, entenda os desejos e os objetivos da outra.
- *Reciprocidade* – Componente do marketing de relacionamento que é identificada quando uma parte faz um favor ou é tolerante com a outra depois de ter recebido tratamento semelhante.

Quando o marketing de relacionamento surgiu, o conceito de marketing tinha uma função gerencial focalizada no cliente para tomada de decisão e solução de problemas. O conceito dominante, segundo Harker e Egan (2006: 215), era o marketing mix ou marketing de transações. Existia nos EUA, nos anos 1980, um cenário propício para o desenvolvimento do marketing transacional porque havia prosperidade crescente, consumo elevado e demanda homogênea, mas os canais de distribuição eram precários.

Os consumidores estavam ficando cada vez mais sofisticados e exigentes, segundo Vargo e Lusch (2004: 3), e requerendo produtos ajustados às suas necessidades. Conforme os autores, o marketing de transações, orientado para o produto, foi cedendo lugar para iniciativas orientadas para o mercado e para o cliente. Ao invés

de uma função isolada, o marketing transacional precisava ampliar seus limites para abranger toda a organização.

Conforme Anderson e Narus (1991: 103), a função marketing começou a evoluir de transações comerciais para o foco nos relacionamentos. Clientes e fornecedores tornaram-se parceiros e as organizações passaram a ter compromissos de longo prazo com a manutenção desses relacionamentos, através da inovação e da qualidade de seus produtos. Os relacionamentos comprador-vendedor, segundo Möller e Halinen (2000: 31), passaram a representar a “base da disciplina de marketing”.

Grönroos (1999: 328-31) também sustenta que o marketing evoluiu do gerenciamento de simples trocas, o marketing de transações, para o gerenciamento de relacionamentos com o mercado, o marketing de relacionamento. O marketing mix e seu modelo 4Ps, segundo o autor, não se ajustavam mais em um ambiente onde os consumidores estavam mais sofisticados, os mercados mais maduros e a competição mais intensa e globalizada. A influência do marketing de relacionamento na competitividade da organização é defendida por DuPont (1998: 11), quando afirma que “quanto maior o nível do relacionamento, maior a vantagem competitiva sustentável”.

Ainda segundo Grönroos (1999), as organizações não poderiam mais predeterminar um conjunto de variáveis de marketing como os 4Ps. Dependendo do estágio e da natureza do relacionamento, deveriam usar todos os recursos para criar valor para o cliente, desenvolvendo produtos a partir de relacionamentos com o mercado. O marketing também não poderia ser mais uma unidade organizacional isolada, mas uma consciência disseminada em toda a organização.

Conclui-se, por esses relatos, que a definição de marketing como troca foi ampliada para enfatizar os aspectos relacionais das interações comprador-vendedor, o que se convencionou chamar de marketing de relacionamento. Esse conceito, que começou a ser estudado no início dos anos 1980 e evoluiu muito durante a década de 1990, ainda hoje é tema de debates.

### 2.4.1. Tipos de Relacionamento Comprador-Vendedor

Webster (1992) faz uma análise dos tipos de relacionamento comprador-vendedor. Conforme o autor, o conceito de marketing se expandiu para além dos limites da organização e passou a considerar aspectos inerentes aos diversos tipos de relacionamento. Antes limitado ao foco nas transações de mercado e nos lucros o conceito de marketing foi ampliado para atender às características dos relacionamentos em seus diversos níveis.

Esses níveis evoluíram, segundo Webster (1992: 5-9), de transações puras para transações repetidas, relacionamentos de longo prazo, parcerias, alianças estratégicas e organizações em rede, conforme se segue. Berthon e Hulbert (2003: 31) também analisam as mudanças na estrutura organizacional de marketing a partir da evolução das transações para parcerias, alianças e redes de relacionamento.

- a. *Transações puras* – Na sua forma mais simples, uma organização realiza transações com o mercado basicamente com base no preço do produto, sem interações subsequentes. Trata-se de uma troca pontual de valor entre duas partes, caracterizando-se pela maximização do lucro, pela ausência de interações antecessoras ou sucessoras e pela falta de preferência, lealdade e até mesmo contato entre vendedor e consumidor. A função marketing limita-se, nesse caso, a encontrar consumidores em um mercado competitivo.
- b. *Transações repetidas* – Representa um passo além da transação pura. Anúncios e promoções caracterizam as ações de marketing para cada marca, com o objetivo de se ganhar a preferência, a compra repetida e a lealdade do cliente. O papel do marketing é determinar a diferenciação de produtos e criar preferência e lealdade, para que a organização possa aumentar preços e lucros. Assim como nas transações puras, não há relacionamentos com o cliente.
- c. *Relacionamentos de longo prazo* – Nesse estágio, os preços resultam de processos de negociação baseados na dependência mútua entre comprador e vendedor, nos quais qualidade, entrega de produtos e suporte técnico também são levados em consideração.
- d. *Parcerias comprador-vendedor* – O processo de globalização deu a determinadas empresas oportunidade de expandir seus negócios para outros continentes.

Parcerias entre competidores de diversos países permitiram o desenvolvimento e fabricação de produtos com mais qualidade e menos custo. Parte-se da suposição que parte de um processo pode ser mais bem desempenhado por um parceiro especializado. Neste caso, o papel de marketing focaliza a definição e fortalecimento dessas relações.

- e. *Alianças estratégicas* – Na formação de alianças estratégicas, fornecedores e consumidores definem e procuram alcançar objetivos estratégicos compartilhados de longo prazo e se comprometem a aplicar e gerenciar os necessários recursos. Essas alianças fazem parte do contexto do plano estratégico das organizações envolvidas.
- f. *Joint ventures* – São tipos de alianças estratégicas nos quais é criada uma nova firma, com estrutura própria de capital. Embora com essa diferença, os dois termos são usados frequentemente de forma intercambiável.
- g. *Rede de organizações* – Ocorrem quando múltiplas alianças estratégicas formam complexas estruturas organizacionais que incluem divisões e subsidiárias. Desse modo, as organizações em rede evitam desenvolver atividades que podem ser realizadas de uma melhor forma por outros parceiros. Nesse tipo de relacionamento, o marketing procura manter todos os parceiros focados no consumidor e informados sobre suas necessidades.

Sem pretender propor uma teoria geral para o marketing de relacionamento, Möller e Halinen (2000: 43-47) defendem que existem dois tipos básicos do conceito: baseado no mercado, que é direcionado ao consumidor, e baseado em redes de organizações. O primeiro tipo é menos complexo do que o segundo por envolver menos atores e pelo fato das interações serem menos diversificadas.

O marketing de relacionamento baseado no mercado refere-se ao gerenciamento do banco de dados de clientes. Seu maior desafio é lidar de forma individualizada e lucrativa com um grande número de consumidores. Ele difere do antigo marketing transacional porque foca em relacionamentos com o cliente e não em transações.

O marketing de relacionamento baseado em redes, por outro lado, diz respeito ao gerenciamento da interdependência entre as organizações envolvidas e outras partes interessadas. As interações são mais amplas e profundas e se referem,

conforme se viu anteriormente, ao gerenciamento dos recursos necessários aos negócios.

#### **2.4.2. Outros Aspectos do Marketing de Relacionamento**

A literatura tem registrado debates sobre os aspectos estratégico, estrutural, organizacional e causal do marketing de relacionamento, conforme se analisa a seguir.

O aspecto estratégico, por exemplo, é estudado por Morgan e Hunt (1999: 281). Os autores sustentam que o marketing de relacionamento deve ser consistente com a estratégia de marketing da organização e deve ser praticado no sentido de contribuir para o alcance de uma vantagem competitiva sustentável. Vantagens competitivas baseadas em relacionamentos, segundo eles, indicam um marketing de relacionamento bem sucedido. Ganesan (1994: 1) já defendia que uma vantagem competitiva sustentável pode ser alcançada através de bons relacionamentos da organização com seus fornecedores.

Aspectos estruturais e organizacionais do marketing de relacionamento também têm sido debatidos. Pressey e Mathews (2000: 274-75), por exemplo, propõem sete indicadores para o conceito e indicam quatro fatores que podem influenciar a natureza do relacionamento. Os indicadores que revelam um elevado nível de marketing de relacionamento são os seguintes:

- Elevado nível de confiança entre o cliente e o empregado de contato.
- Elevado nível de comprometimento entre ambas as partes.
- Relacionamento em um horizonte de longo prazo.
- Canais de comunicação abertos para trocas de informações entre ambas as partes.
- Melhor interesse do cliente em mente.
- Comprometimento com a qualidade para ambas as partes.
- Esforço para reter o cliente.

Os fatores que influenciam o relacionamento, segundo os autores, são os seguintes:

- *Contatos pessoais* – Quanto mais personalizado for o serviço maior a tendência para se melhorar a comunicação e o relacionamento entre o cliente e o empregado de contato.
- *Equilíbrio de poder* – O relacionamento pode ser melhorado quando não há domínio de nenhuma das partes. Quando uma delas, notadamente o empregado, tenta usar a coerção, o relacionamento tende a piorar.
- *Profissionalismo* – A capacidade do empregado de contato para fazer recomendações ao cliente e para tratar de suas reclamações desperta confiança e facilita o relacionamento.
- *Envolvimento* – O nível da interação entre o cliente e o empregado de contato é fundamental para o comprometimento e para a melhoria do relacionamento.

Grönroos (2004: 100-103) também analisa aspectos organizacionais e conclui que o marketing de relacionamento é composto por processos que são necessários para (1) identificar os clientes em potencial, (2) definir o tipo de relacionamento e (3) manter, melhorar e até finalizar o relacionamento. Segundo o autor, os processos de marketing de relacionamento são três: de interação, de comunicação e de valor.

- *Processo de interação* – Diferentemente do marketing transacional, onde o foco é o produto físico e as decisões referem-se à sua distribuição, promoção e formação de preço, o marketing de relacionamento tem como núcleo a interação com o cliente.
- *Processo de comunicação* – No marketing transacional, a comunicação volta-se para a venda do produto físico. No marketing de relacionamento um processo planejado de comunicação integra os diversos meios de comunicação para apoiar a definição, manutenção e melhoria do relacionamento com o cliente.
- *Processo de valor* – No marketing de relacionamento, mais que no marketing transacional, os recursos e as competências da organização são direcionados para os processos internos de modo que gerem o valor que é percebido pelo cliente.

Aspectos causais do marketing de relacionamento também são analisados. Com base nos achados de Morgan e Hunt (1994) e de seus seguidores, Palmatier et al. (2006: 136-38) definem as estratégias mais efetivas para a construção de relacionamentos duradouros com o cliente e para a geração de resultados para a organização. Os autores notaram que os efeitos do marketing de relacionamento são influenciados por variáveis mediadoras como comprometimento com o relacionamento, confiança, satisfação com o cliente e qualidade do relacionamento.

Comprometimento, segundo Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992: 316), é um contínuo desejo em manter um relacionamento de valor. Confiança, para Morgan e Hunt (1994: 23), é acreditar na integridade do parceiro. Spekman (1988: 79) já havia sugerido que confiança é uma pedra estrutural (*cornerstone*) fundamental para um relacionamento duradouro. Berry (1996: 42) concorda, quando afirma que confiança talvez seja a ferramenta mais poderosa do marketing de relacionamento.

Satisfação com o relacionamento e qualidade do relacionamento são outros mediadores relacionais do marketing de relacionamento que foram sugeridos por Palmatier et al. (2006: 139). Para os autores, satisfação com o relacionamento é um estado afetivo ou emocional do cliente para um relacionamento e qualidade do relacionamento é um construto multidimensional que agrupa as dimensões comprometimento, confiança e satisfação com o relacionamento fazendo, desse modo, uma avaliação global da força do relacionamento.

Os autores (2006: 149) também afirmam que através desses mediadores o marketing de relacionamento afeta positivamente a lealdade do cliente e o desempenho do vendedor. Adicionalmente, defendem que as estratégias mais importantes para um relacionamento bem sucedido são a habilidade e a comunicação do vendedor.

Surpreendentemente, entretanto, seus achados parecem indicar que o comprometimento com o relacionamento, embora exerça um grande impacto no comportamento e na lealdade do cliente, não tem uma influência direta muito importante no desempenho do vendedor. O desempenho parece ser influenciado mais pela qualidade do relacionamento como uma medida composta da força do

relacionamento. Palmatier et al. (2006: 150) concluem que o marketing de relacionamento é “tipicamente mais efetivo quando os relacionamentos são mais críticos para o cliente”.

### **2.4.3. Práticas Inadequadas do Marketing de Relacionamento**

Algumas práticas do marketing de relacionamento são consideradas inadequadas por acadêmicos. Fournier, Dobscha e Mick (1998: 49), por exemplo, alertam para determinadas atitudes de gerentes e vendedores que usam o conceito de forma distorcida só para aumentar as vendas no curto prazo. Para que o marketing de relacionamento não sofra um desgaste na organização e no mercado, os autores recomendam aos profissionais “colocar os motivos relacionais sobre a mesa: sem disfarce, sem falsa sinceridade, sem linguagem obtusa e sem promessas que não podem ser cumpridas; somente honestidade sobre as intenções comerciais”.

Möller e Halinen (2000: 34), por sua vez, afirmam que no final dos anos 1990 o que havia era uma falsa ideia sobre marketing de relacionamento, por não fazer nenhuma referência aos conceitos de marketing de negócios, canais de marketing, marketing direto, marketing de banco de dados e marketing de serviços que, segundo eles, são as raízes fundamentais do marketing de relacionamento. Segundo os autores, ao invés de uma teoria sobre marketing de relacionamento, o que existiria seria “uma variedade de descrições e teorias parciais focando no amplo conteúdo do fenômeno que os investigadores têm chamado de marketing de relacionamento”.

Outros questionamentos foram feitos mais recentemente. O'Malley e Prothero (2004: 1286) analisam o marketing de relacionamento do ponto de vista do consumidor porque, segundo elas, a literatura considerava até então seus benefícios somente sob a perspectiva organizacional. Sin et al. (2005: 185) parecem concordar quando afirmam que o conceito tem sido criticado por sua “excessiva simplicidade ao utilizar uma perspectiva de um só componente”.

Os achados de O'Malley e Prothero (2004: 1292) remetem à conclusão que o marketing de relacionamento vinha falhando na promoção de uma imagem mais positiva para o marketing. Nesse sentido, parece que as organizações tentam “vender” relacionamentos para seus clientes através de estratégias de comunicação de marketing, usando linguagem relacional como mutualidade, cooperação e confiança em sentido exclusivamente retórico, sem alterar os processos que poderiam melhorar os relacionamentos. As autoras ainda afirmam que algumas organizações utilizam programas de atenção ao cliente e de lealdade do cliente somente para aumentar as vendas e fazem promessas que não podem efetivamente cumprir. Em consequência, as relações com os clientes tendem a deteriorar.

## 2.5. MARKETING DE SERVIÇOS

Assim como o marketing de relacionamento, conforme visto na seção anterior, o marketing de serviços (*services marketing*) também surgiu nos anos 1980 como uma particularização do conceito de marketing. O seu enfoque, porém, está voltado para as organizações prestadoras de serviços onde, conforme se analisa adiante, o empregado de contato com o cliente desempenha um importante papel. Serviço, conforme Kotler e Armstrong (1998: 455), é “toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulte na posse de algum bem”.

Segundo Parasuraman (1987: 39), o marketing de serviços é relativamente mais complexo do que o marketing de bens, em função de quatro características dos serviços:

1. *Intangibilidade* – Como serviços são simplesmente desempenhados pelo fornecedor, não podem ser sentidos pelo consumidor como se fossem bens físicos. Para diminuir essa incerteza, o fornecedor pode adequar o ambiente físico e os equipamentos, além de selecionar e capacitar adequadamente os empregados de modo para tornar o serviço o mais tangível possível.

2. *Inseparabilidade* – Enquanto bens são primeiramente produzidos e depois consumidos, serviços geralmente são produzidos e consumidos simultaneamente. Daí a necessária integração entre fornecedor e cliente. Na firma de serviços, o cliente interage com o empregado de contato para criar o serviço. “Como o cliente também está presente quando o serviço é produzido, a interação ‘fornecedor-cliente’ é um aspecto especial do marketing de serviços” (Kotler e Armstrong, 1998: 456).
3. *Heterogeneidade* – A qualidade e a essência de um serviço podem variar de fornecedor a fornecedor, de consumidor a consumidor e dia após dia. Quando um empregado não tem o perfil ou a qualificação adequada para prestar o serviço, frequentemente causa insatisfação no cliente. A organização pode, entretanto, tomar medidas preventivas como seleção criteriosa dos empregados de contato, além de treinamento e recompensa dos mesmos. Também pode medir a satisfação do cliente para proporcionar *feedbacks*. Kotler e Armstrong (1998: 456) afirmam que “conseguir lucros a partir dos serviços e atingir metas de crescimento começa com o cuidado com aqueles que cuidam dos clientes”.
4. *Perecibilidade* – Serviços não podem ser estocados como bens físicos. Nos serviços de hospedagem, por exemplo, quartos desocupados representam custos irre recuperáveis.

Parasuraman (1987: 41) também esclarece que as organizações prestadoras de serviços oferecem dois tipos de serviços: rotineiros e não rotineiros. Ambos são críticos, para que a organização possa se destacar de seus concorrentes. Os serviços não-rotineiros são necessários quando ocorrem problemas nas rotinas. Embora menos frequentes, causam maior impacto na imagem da organização. Uma estratégia de marketing focada em serviços diferenciados aos olhos dos clientes deve estar fundamentada em uma cultura organizacional que estimule a busca pela excelência dos processos, especialmente quando clientes demandam serviços não rotineiros.

### **2.5.1. Organizações de Serviços e Importância dos Empregados de Contato**

A literatura destaca o papel do empregado de contato nas organizações prestadoras de serviços. Kotler e Armstrong (1998), por exemplo, afirmam que o marketing de serviços exige mais do que o marketing industrial. No primeiro, as variáveis dos quatro Ps devem contemplar tanto o marketing interno quanto externo.

O marketing interno compreende, conforme o autor, seleção, treinamento e motivação do pessoal de contato e de apoio para proporcionar satisfação do cliente por meio de comportamentos orientados para o cliente. Já no marketing externo, a qualidade do serviço que é percebida pelo cliente depende da interação entre o comprador e o vendedor. Em outras palavras, a satisfação do cliente depende tanto da qualidade do serviço em si, quanto do desempenho do empregado de contato. O cliente julga não apenas a qualidade técnica do serviço, mas também a eficácia e a atenção dispensada por esses profissionais.

O foco na orientação para o cliente e no longo prazo sugere que o empregado de contato tem um papel decisivo no negócio. “O pessoal de vendas, através de uma interação pessoal, pode entender qual é a insatisfação do consumidor e informar toda a organização” (Grewal e Sharma, 1991: 19). Para Parasuraman (1987: 41), “talvez o bem mais precioso que uma organização de serviço pode ter é a dedicação de todos os empregados para a satisfação dos clientes”. Esse tipo de atitude deve estar presente não apenas junto ao pessoal de contato, mas também aos responsáveis pelos demais processos da organização, rotineiros ou não.

O monitoramento e o controle efetivos dos processos rotineiros podem minimizar a necessidade de transações não rotineiras como, por exemplo, para atender uma eventual queixa de um cliente, o que é especialmente crítico nas organizações prestadoras de serviços. É necessário, entretanto, certo grau de flexibilidade na aplicação de regras, tendo em vista a satisfação do cliente. Parasuraman (1987: 43) afirma: “Uma firma de serviço deve estar disposta a tolerar e até estimular certo grau de flexibilidade com relação às políticas escritas, se isso for necessário para satisfazer o cliente”.

Todos os departamentos de uma organização devem estar orientados para conhecer as necessidades do mercado e resolver problemas do cliente. É necessário, então, que os empregados de contato também estejam preparados para desempenhar o seu papel, tendo por objetivo o aumento da satisfação dos seus clientes. Isso é particularmente importante nas organizações de serviços, onde a retenção de um cliente depende muito mais da atuação do pessoal de contato porque a interação deste com o cliente é o que determina, em grande parte, a percepção que o cliente tem da qualidade do serviço.

Quando as organizações são orientadas para o mercado, os empregados ficam estimulados para ter comportamentos orientados para o cliente. Esse fato se torna mais evidente nas organizações prestadoras de serviços, onde o produto é intangível e a produção é simultânea ao consumo. Nesse ambiente, onde os empregados normalmente são recrutados e selecionados pela sua inclinação para prestar serviços, o desempenho do pessoal de contato, conforme Cran (1994: 37), é fundamental na comparação com competidores.

Mais do que qualquer outro tipo de organização, a organização prestadora de serviços depende do desempenho do empregado de contato para a sua sobrevivência e desenvolvimento. Esse desempenho é o resultado de alguns cuidados na seleção, capacitação e ações para a motivação do pessoal. Nesse tipo de empresa não se contrata um funcionário convencional, mas um prestador de serviços.

A chave da qualidade, portanto, está na seleção de pessoas que gostam de servir, quando se trata de funções que se caracterizam pelo contato direto com o cliente, como, por exemplo, recepcionistas e camareiras em um hotel. O perfil das pessoas que trabalham nesse tipo de serviço deve ser definido de forma criteriosa. Além da aparência, formação escolar, nível de educação e traços de personalidade, é importante que os testes para seleção identifiquem alguma inclinação para o serviço. Os melhores funcionários nessas funções têm prazer em ajudar clientes a solucionar seus problemas e frequentemente agem de forma surpreendente.

Quando uma empresa de serviços perde a confiança de seus clientes, perde seu espaço no mercado. Manter e encantar clientes, entretanto, não é uma tarefa que dependa somente dos funcionários. A administração do empreendimento deve prover todas as condições para que a sua força de trabalho tenha uma capacitação adequada para o cumprimento das tarefas e esteja motivada para esse trabalho.

Para exercer a criatividade, questionando processos e implantando melhorias, por exemplo, os empregados necessitam de um ambiente favorável, no qual possam ter autonomia, embora com responsabilidade. O cumprimento de metas operacionais, inclusive, depende do grau de liberdade que os executantes têm para interferir nos fatores que as influenciam.

Empregados de contato são fundamentais para a operacionalização das políticas da organização através de suas interações diárias com os clientes, mas ficam frequentemente diante de diretrizes contraditórias que oscilam entre a geração de resultados imediatos e a garantia da satisfação do cliente. Adicionalmente, desempenham um importante papel no desenvolvimento de relacionamentos comprador-vendedor que são mutuamente benéficos (Crosby, Evans e Cowles, 1990: 70).

O papel do pessoal de contato, por estar na divisa da organização com o ambiente externo, envolve interações com pessoas externas e internas, de modo a gerar resultados (Churchill et al., 1985: 109). Como o desempenho efetivo dessas pessoas é um pré-requisito para a sustentabilidade e o desenvolvimento da organização, é necessário que sejam recompensadas adequadamente (Kohli, Shervani e Challagalla, 1998: 265).

A clara definição de estratégias e a abertura de canais de comunicação com os funcionários também são importantes medidas para uma prestação de serviços de qualidade. Sem estratégias, as pessoas perdem o estímulo por trabalharem sem rumo e de forma desordenada. Sem comunicação, não podem desdobrar as estratégias em ações efetivas, além de não tomarem conhecimento dos resultados obtidos.

Estratégia e qualidade na execução das tarefas são, portanto, fundamentais para o sucesso de uma empresa prestadora de serviços. As duas dependem, em última análise, do modo como ela é liderada, assim como da observação de alguns valores como os que são sugeridos por Berry (2001: 21):

- a. *Excelência* – Não pode ser definida nem é mensurável, é apenas uma intenção, um processo de busca. Quando uma operação, processo, sistema ou organização alcança elevados níveis de qualidade ou desempenho, constata-se que, como uma miragem, a excelência fica cada vez mais distante.
- b. *Inovação* – A periódica mudança de produtos e processos por outros de mais qualidade e menos custo é necessária à sobrevivência de uma organização. A simples manutenção dos padrões de qualidade que são conquistados não garante a competitividade da empresa.
- c. *Alegria* – Um dos mais importantes aspectos para qualquer tipo de serviço, a alegria é observada em profissionais que têm prazer em servir o cliente. Até no caso da venda de bens físicos, cujas características podem ser verificadas antes da compra, a empatia e a alegria no atendimento são fundamentais.
- d. *Trabalho em equipe* – O objetivo é o aprimoramento dos serviços através da melhoria contínua dos processos. É realizado por equipes multidisciplinares, compostos por representantes de todas as áreas envolvidas. O trabalho em equipe, de forma descentralizada e em todos os processos, é a própria essência da qualidade do serviço.
- e. *Respeito* – Esse valor tem influência na decisão de compra e na retenção do cliente. Ao agir respeitosamente, o empregado de contato dignifica a transação, enfatizando a sua importância para o cliente e para a organização.
- f. *Integridade* – Esse valor deve prevalecer nas relações com clientes, colegas, fornecedores, parceiros e a própria comunidade. No negócio de prestação de serviços, cuja natureza é intangível, o cliente é mais sensível à franqueza e à honestidade dos profissionais com quem trata.
- g. *Lucro social* – Outro importante valor para a melhoria da qualidade dos serviços, o lucro social vai além do lucro financeiro. Requer ações desenvolvidas com o objetivo de beneficiar a comunidade na qual a empresa está inserida, compreendendo programas de educação, apoio a entidades beneficentes,

admissão de idosos e de pessoas portadoras de necessidades especiais, dentre outras iniciativas que aumentam o orgulho e a motivação dos empregados.

O conceito que um cliente tem de uma organização prestadora de serviços é formada, principalmente, pela imagem gerada pelo pessoal de contato com quem interage diretamente. Segundo Hoffman e Ingram (1992: 68), “o comportamento, assim como outros fatores como aparência e conhecimento do serviço, influenciam a percepção do cliente. A má impressão do cliente, porém, prende-se à organização e não ao empregado”.

Hoffman e Ingram (1992: 71) também defendem que “organizações de serviço devem, em primeiro lugar, satisfazer as necessidades dos empregados, para que possam satisfazer as necessidades dos seus clientes”. A esse respeito, os autores advertem que embora as expectativas de desempenho do empregador sejam elevadas, as recompensas para o empregado geralmente são baixas. Os empregados, desse modo, ficam frustrados diante das demandas do cliente e das posturas muitas vezes inadequadas do empregador.

Os autores também sugerem um sistema de controle para estimular o comportamento dos empregados. Através desse sistema, os empregados devem ser avaliados e recompensados com base em seus comportamentos voltados para a satisfação do cliente no longo prazo. O sistema é complementar às medidas de avaliação do desempenho individual, em termos da contribuição para as metas da organização, e do desempenho da própria organização.

Por outro lado, os sistemas de avaliação que premiam o esforço do empregado em atividades voltadas para o retorno imediato podem permitir comportamentos que poderiam trazer prejuízos no longo prazo, como a falta de atenção ou a qualidade inferior do serviço. Esses sistemas penalizam, por exemplo, vendedores que gastam mais tempo com um cliente que necessita sua atenção.

Organizações prestadoras de serviços, segundo Kotler e Armstrong (1998: 459), necessitam desenvolver ações de marketing voltadas para três fatores diretamente relacionados à capacitação e motivação dos empregados: diferenciação competitiva,

qualidade do serviço e produtividade. Diferenciação competitiva é decorrente da oferta de aspectos inovadores que possam distinguir a organização de seus concorrentes pelo fornecimento de serviços através de pessoas treinadas e atenciosas.

Qualidade do serviço, por outro lado, depende da interação entre o empregado de contato e o cliente. Para isso, os autores recomendam conferir ao pessoal de contato autonomia, responsabilidade e incentivo para reconhecer, preocupar-se e voltar-se para as necessidades do cliente. O fornecimento de serviços de qualidade é consequência da adoção de uma estratégia voltada para a identificação e o atendimento das necessidades dos clientes, o que é feito através do comprometimento da alta direção, da definição de padrões elevados para a qualidade, da medição do desempenho, da implantação de melhorias contínuas nos processos e da comunicação com os empregados das diretrizes e dos resultados obtidos.

O aumento da produtividade, o terceiro fator, deve ser alcançado sem comprometer a qualidade dos serviços e ter como foco o atendimento das necessidades dos clientes. Para isso, a organização deve projetar serviços mais eficazes, padronizar os processos e treinar melhor o pessoal.

## 2.6. ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE ENTRE EMPREGADOS DE CONTATO

Orientação para o cliente (*customer orientation*) entre empregados de contato refere-se, conforme Saxe e Weitz (1982: 343), à “prática do conceito de marketing ao nível da interação entre o empregado de contato e o cliente”. Corresponde, segundo os autores, ao grau em que um empregado de contato pratica o conceito de marketing tentando ajudar seu cliente a tomar decisões de compra que satisfaçam suas necessidades. Isso significa que o empregado deve ter comportamentos voltados para a satisfação do cliente no longo prazo. Para Michaels e Day (1985: 443), o conceito diz respeito à “ações específicas que o pessoal de vendas pode realizar quando interage com clientes”.

A venda orientada para o cliente, segundo Saxe e Weitz (1982: 344), é um meio de se fazer negócios a partir de comportamentos dos vendedores para aumentar a satisfação dos clientes. Para os autores, o conceito corresponde à abordagem de vendas baseada na satisfação das necessidades do cliente através da solução dos seus problemas.

Vendedores com elevado grau de orientação para o cliente apresentam comportamentos que aumentam a satisfação dos clientes (Dunlap, Dotson e Chambers, 1988: 178). Esse tipo de comportamento, adicionalmente, leva ao desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo entre a organização e seus clientes, o que é benéfico para ambas as partes.

O comportamento orientado para o cliente tende a evitar a prática de ações que tenham por objetivo aumentar as chances de se concretizar uma venda imediata, mas que eventualmente possam prejudicar o cliente. Isso caracterizaria a orientação para venda, segundo Saxe e Weitz (1982: 344). Essa prática foi denominada por Bursk (1947: 227, re-edição 2006: 150) de “venda de alta pressão”.

Segundo Saxe e Weitz (1982: 343), uma organização, pelo conceito de marketing, deve identificar e procurar satisfazer as necessidades dos seus clientes de uma forma melhor que a dos seus concorrentes. Como consequência, suas metas de desempenho podem ser alcançadas. Pelo conceito de vendas, ao contrário, a organização procura estimular a demanda pelos seus produtos, ao invés de desenvolvê-los a partir do levantamento das necessidades do cliente.

Compreende-se, então, que a orientação para o cliente entre empregados de contato promove um relacionamento duradouro entre o empregado de contato e o cliente, caracterizado pela confiança e cooperação. Dessa forma, o conceito está diretamente relacionado com a prática dos conceitos de marketing na organização. O grau em que essa prática é difundida na firma oferece impacto direto no nível de satisfação dos clientes e, conseqüentemente, na qualidade e na duração de um relacionamento. Isso é particularmente importante em organizações de serviços, conforme se viu na seção 2.5, porque seus clientes, muitas vezes, não têm meios tangíveis para avaliar o serviço que é prestado.

Estudos empíricos encontraram relacionamentos entre orientação para o cliente e outros conceitos. Narver e Slater (1990: 29) e Jaworski e Kohli (1993: 55), por exemplo, defendem que orientação para o cliente entre empregados está positivamente relacionada com o desempenho do negócio. Para Voss e Voss (2000: 67), orientação para o cliente se relaciona indiretamente com o desempenho da organização, através da aprendizagem organizacional: “orientação para o cliente proporciona à organização um melhor entendimento dos seus clientes, induzindo, conseqüentemente, o aumento da satisfação deles e do desempenho da organização”.

Brady e Cronin (2001: 242), entretanto, asseveram que a consequência mais importante da orientação para o cliente entre empregados de contato é a percepção do cliente relativamente aos produtos que lhe são oferecidos. Parece claro, então, que a capacidade que uma organização tem de aprender, identificando as necessidades e desejos de seus clientes e adaptando-se para atendê-los através de comportamentos orientados para o cliente, é fundamental para que o cliente tenha percepções e comportamentos favoráveis à organização.

A venda orientada para o cliente parece ajudar o pessoal de vendas e a própria organização, já que afeta positivamente o relacionamento com o cliente e o desempenho do empregado de contato (Saxe e Weitz, 1982: 344; Williams e Attaway, 1996: 35; Boles et al., 2001: 3). Williams e Attaway (1996: 39) acrescentam que “o pessoal de vendas pode afetar positivamente o desempenho da organização pelo estabelecimento e manutenção de relacionamentos com o cliente”. Keillor, Parker e Pettijohn (1999: 104) também concordam que o pessoal de vendas com elevado nível de orientação para o cliente desenvolvem elevados níveis de desempenho.

Por outro lado, Boles et al. (2001: 4) afirmam que a orientação para o cliente envolve atividades e comportamentos voltados para o levantamento das necessidades e desejos do consumidor. Esses comportamentos são originários nos gerentes, mas resultam no desenvolvimento de ações em toda a organização.

Nem sempre, porém, as vendas orientadas para o cliente podem aumentar a satisfação do cliente e o desempenho do vendedor. Conforme Saxe e Weitz (1982: 349), apenas em determinadas condições os benefícios de uma abordagem orientada para o cliente podem ser superiores aos respectivos custos de oportunidade. Esses custos se referem, por exemplo, a vendas não efetivadas embora sem afetar a satisfação do cliente, mantendo a possibilidade de vendas futuras, ou quando os vendedores gastam tempo colhendo informações sobre as necessidades do cliente e demonstrando como seus produtos satisfazem a tais necessidades.

Nas condições a seguir, segundo os autores, as vendas orientadas para o cliente provavelmente podem aumentar a satisfação do cliente e o desempenho do vendedor:

- O vendedor pode oferecer uma gama de alternativas e tem a experiência para assistir ao cliente e determinar qual delas satisfará sua necessidade.
- Os clientes estão fazendo compras complexas. A ideia é que eles são mais receptivos à abordagem orientada para o cliente quando precisam de assistência do vendedor.
- O vendedor tem um relacionamento estreito e cooperativo com seus clientes.
- O vendedor espera manter futuramente contato com o cliente, quando poderá ser recompensado com novos pedidos de compras.

### **2.6.1. Escala SOCO**

Saxe e Weitz (1982: 345) desenvolveram uma escala para medir a orientação para o cliente entre empregados de contato e a chamaram de Orientação para Venda – Orientação para o Cliente (SOCO, de *Selling Orientation – Customer Orientation*). O objetivo era facilitar o desenvolvimento de posteriores estudos relativos à efetividade das vendas orientadas para o cliente e aos fatores que influenciam o envolvimento do pessoal de contato com o cliente. A escala foi desenvolvida pelos autores (1982: 344) conforme os passos a seguir:

1. Definição do conceito de venda orientada para o cliente;
2. Desenvolvimento de um conjunto de itens de avaliação, através de revisão da literatura e entrevistas com vendedores e gerentes de vendas, de modo a caracterizar atitudes e comportamentos que determinam o nível de orientação para o cliente dos vendedores;
3. Avaliação do conteúdo e validação dos itens por juizes especialistas;
4. Primeira revisão dos vendedores para selecionar os melhores itens;
5. Segunda revisão dos vendedores para avaliar as propriedades da escala e testar as hipóteses;
6. Revisão da escala para avaliar sua confiabilidade.

As vendas orientadas para o cliente foram, então, caracterizadas pelos mesmos autores através de sete categorias comportamentais relativas ao pessoal de vendas, a seguir relacionados:

1. Desejando ajudar clientes a tomar decisões satisfatórias de compras;
2. Ajudando clientes a avaliar suas necessidades;
3. Oferecendo bens ou serviços que satisfaçam tais necessidades;
4. Descrevendo esses bens ou serviços detalhadamente;
5. Adaptando apresentações de vendas para atender aos interesses do cliente;
6. Evitando táticas enganosas ou de manipulação;
7. Evitando a tática de “alta pressão”, caracterizada pela insistência do vendedor.

Foram então gerados 104 itens a partir dessas categorias, dos quais 24 foram selecionados para compor a escala SOCO. Metade apresentando aspectos positivos ou de orientação para o cliente e metade aspectos negativos ou de orientação para a venda, conforme relação a seguir. Esses itens descrevem o modo como um vendedor pode atuar com um cliente. A escala pode ser definida, então, como a medida do grau em que o pessoal de vendas se envolve na venda orientada para o cliente.

*Itens que apresentam aspectos positivos ou de orientação para o cliente*

1. Eu tento ajudar clientes a alcançar suas metas.

2. Eu tento alcançar minhas metas satisfazendo clientes.
3. Um bom vendedor tem que ter o melhor interesse do cliente em mente.
4. Eu tento fazer com que os clientes discutam suas necessidades comigo.
5. Eu tento influenciar um cliente pela informação, ao invés da pressão.
6. Eu ofereço o meu produto que é mais adequado para resolver o problema do cliente.
7. Eu tento encontrar que tipo de produto poderia ajudar melhor o cliente.
8. Eu respondo às perguntas do cliente acerca dos produtos tão corretamente quanto eu posso.
9. Eu tento ajudar um cliente que tem um problema com um produto que o ajude a resolver tal problema.
10. Eu estou disposto a discordar de um cliente para poder ajudá-lo a tomar uma decisão melhor.
11. Eu tento dar aos clientes uma expectativa exata do que o produto fará por eles
12. Eu tento imaginar quais são as necessidades do cliente.

*Itens que apresentam aspectos negativos ou de orientação para a venda*

13. Eu tento vender ao cliente tudo o que eu puder convencê-lo a comprar, mesmo que eu saiba que é mais do que um cliente sensato compraria.
14. Eu tento vender tanto quanto eu possa ao invés daquilo que satisfaz o cliente.
15. Eu fico atento para as fraquezas da personalidade do cliente. Então, eu tento usá-las exercendo pressão para ele comprar.
16. Se eu não estou certo que um produto atende a um cliente eu exercerei pressão para que ele compre.
17. Eu decido quais produtos devo oferecer na base de como eu posso convencer o cliente a comprar e não na base do que o satisfará no longo prazo.
18. Eu “pinto muito de cor-de-rosa” os meus produtos para deixá-los parecer tão bom quanto possível.
19. Eu gasto mais tempo tentando persuadir um cliente a comprar do que tentando descobrir suas necessidades.
20. É necessário “torcer” a verdade na descrição de um produto para o cliente.
21. Eu pretendo concordar com clientes para agradá-los.
22. Eu informo ao meu cliente que algo está além do meu controle, quando não está.

23. Eu começo a falar sobre um produto antes de explorar as necessidades do cliente para com o mesmo.

24. Eu trato um cliente como um rival.

A escala tem sido utilizada por acadêmicos desde meados dos anos 1980 para medir a orientação para o cliente entre empregados de contato em organizações industriais (Michaels e Day, 1985), comerciais (Dunlap, Dotson e Chambers, 1988; Brown, Widing e Coulter, 1991) e de serviços (Parasuraman, 1987; Hoffman e Ingram, 1991; Kelley, 1992; Brady e Cronin, Jr., 2001).

A escala SOCO de Saxe e Weitz (1982) foi reduzida por Thomas, Soutar e Ryan (2001: 66) de 24 para dez itens, relacionados a seguir. Para estes autores, uma escala com muitos itens pode tornar complexo o exame do conceito.

*Itens que apresentam aspectos positivos ou de orientação para o cliente*

1. Um bom vendedor tem que ter o melhor interesse do cliente em mente.
2. Eu ofereço o meu produto que é mais adequado para resolver o problema do cliente.
3. Eu tento encontrar que tipo de produto poderia ajudar melhor o cliente.
4. Eu tento ajudar um cliente que tem um problema com um produto que o ajude a resolver tal problema.
5. Eu tento imaginar quais são as necessidades do cliente.

*Itens que apresentam aspectos negativos ou de orientação para a venda*

6. Eu tento vender ao cliente tudo o que eu puder convencê-lo a comprar, mesmo que eu saiba que é mais do que um cliente sensato compraria.
7. Eu tento vender tanto quanto eu possa ao invés daquilo que satisfaz o cliente.
8. Eu decido quais produtos devo oferecer na base de como eu posso convencer o cliente a comprar e não na base do que o satisfará no longo prazo.
9. Eu “pinto muito de cor-de-rosa” os meus produtos para deixá-los parecer tão bom quanto possível.
10. É necessário “torcer” a verdade na descrição de um produto para o cliente.

Além de proporcionar mais rapidez nas investigações, pelo óbvio fato de ter poucos itens, a escala reduzida parece ser mais confiável, segundo seus criadores, por ter sido elaborada com a participação de vendedores, gerentes de vendas e clientes. A escala SOCO original reflete apenas o ponto de vista dos vendedores. Mais recentemente, Periatt, LeMay e Chakrabarty (2004: 53) validaram a escala SOCO reduzida em um estudo entre organizações (*business-to-business*) e concluíram que pode ser generalizada em qualquer contexto.

### **2.6.2. Consequências da Orientação Para o Cliente Entre Empregados de Contato**

Nesta subseção, são analisadas as consequências da orientação para o cliente entre empregados de contato. Foram encontrados na literatura: satisfação com o trabalho, comprometimento organizacional, relacionamento comprador-vendedor e desempenho do empregado.

#### **2.6.2.1. Satisfação com o Trabalho e Comprometimento Organizacional**

Satisfação com o trabalho (*job satisfaction*) e comprometimento organizacional (*organizational commitment*), por serem conceitos frequentemente estudados em conjunto, a exemplo de Mengüç (1996) e de Donavan, Brown e Mowen (2004), são analisados nesta mesma subseção.

A satisfação com o trabalho é definida por Netemeyer et al. (1997: 86) como sendo um “estado emocional positivo resultante da avaliação do próprio trabalho ou de experiências do trabalho de alguém”. Churchill, Ford e Walker (1974: 255) já havia definido o conceito de modo semelhante: “todas as características do próprio trabalho e do ambiente de trabalho no qual o vendedor encontra recompensa e satisfação, ou insatisfação”. Para Smith, Kendall e Hulin (1969 apud Mengüç 1996: 280), trata-se do “sentimento que um indivíduo tem por um trabalho ou posição”.

Maslow (1953 apud Kondo, 1994: 15) já afirmava que a satisfação com o trabalho está relacionada com o atendimento das necessidades do ser humano. Conforme a Figura 2.2, essas necessidades formam uma hierarquia na seguinte ordem: fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização.



Figura 2.2 – Hierarquia das necessidades do ser humano conforme Abraham Maslow  
Fonte: Kondo (1994: 15)

Para o autor, as necessidades fisiológicas e de segurança são consideradas “higiênicas” ou “de sobrevivência”. Para o atendimento das fisiológicas, que se referem ao alimento, roupa e abrigo, por exemplo, o ser humano trabalha e é remunerado. As necessidades de segurança surgem em seguida para garantir o padrão de vida alcançado. Essas necessidades não proporcionam diretamente satisfação com o trabalho, mas causam insatisfação quando não são atendidas.

As demais necessidades, quando atendidas, proporcionam satisfação. As sociais se referem à integração das pessoas na organização, as de auto-estima dizem respeito ao reconhecimento profissional por parte da organização e as de auto-realização são relativas ao crescimento do ser humano na organização pelos seus próprios esforços.

Comprometimento organizacional, por outro lado, é definido por Mowday, Steers e Porter (1979) como sendo a extensão em que um empregado se identifica com as metas da organização, valoriza sua condição de ser membro da organização e procura trabalhar intensamente contribuindo para a consolidação da missão da organização. Malhotra e Mukherjee (2004: 166) concordam, quando afirmam que um indivíduo comprometido se identifica e se envolve com a organização.

O comprometimento organizacional se refere, portanto, a atitudes das pessoas para com a organização. Para Porter et al. (1974 apud Mengüç, 1996: 279), é um “contrato psicológico” que influencia as pessoas para agir de forma consistente com os interesses da organização. Para Kelley (1991: 56), o conceito envolve três fatores: (1) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (2) disponibilidade para exercer considerável esforço voluntário na organização; e (3) grande desejo de permanecer na organização.

Conforme se comentou no início desta subseção, satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional são frequentemente analisados conjuntamente. Mengüç (1996: 278), por exemplo, encontrou que essas variáveis são influenciadas pela orientação para o mercado e pela orientação para o cliente (Figura 2.3). Hoffman e Ingram (1991: 26) e Kelley (1992: 28), porém, defendiam que a orientação para o cliente não é antecedente, mas consequência da satisfação com o trabalho e do comprometimento organizacional.

O estudo de Mengüç (1996) procura replicar o de Siguaw, Brown e Widing (1994), que analisa a influência da orientação para o mercado e da orientação para o cliente, assim como das diferenças entre essas orientações, na satisfação com o trabalho e no comprometimento organizacional. Essas diferenças são explicadas pelos autores do seguinte modo: a força de vendas poderá, eventualmente, se desviar da orientação recebida da organização. Os vendedores, por exemplo, podem estar mais fortemente orientados para o cliente do que a firma para o mercado e vice versa.

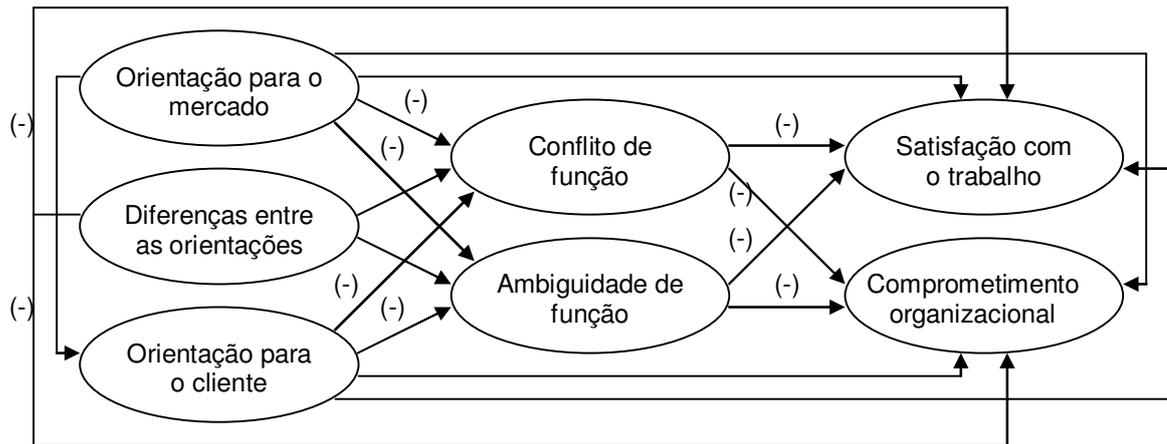


Figura 2.3 – Efeitos das orientações e suas diferenças nas atitudes no trabalho

Fonte: Mengüç (1996: 278)

Os dois estudos, porém, chegaram a alguns resultados conflitantes. Para Siguaw, Brown e Widing (1994), as citadas diferenças não exercem influência na satisfação com o trabalho e no comprometimento organizacional. Além disso, a orientação para o cliente não exerce impacto positivo na satisfação com o trabalho e no comprometimento organizacional, nem impacto negativo na ambiguidade de função.

Assim, contrariamente aos resultados dos antecessores, Mengüç (1996) encontrou influência positiva das orientações para o mercado e para o cliente na satisfação com o trabalho e no comprometimento organizacional e influência negativa da disparidade entre essas orientações nessas mesmas variáveis através do conflito e da ambiguidade de função. Para o autor, a concordância entre as orientações para o mercado e para o cliente unifica os pensamentos da firma e do pessoal de vendas na direção da satisfação do cliente, aumentando, dessa forma, a satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional.

Por outro lado, concordando com diversos estudos prévios, além do de Siguaw, Brown e Widing (1994), Mengüç (1996) encontrou que ambiguidade e conflito de função influenciam negativamente a satisfação com o trabalho (Rizzo, House e Lirtzman, 1970; Churchill, Ford e Walker, 1976; Walker, Churchill e Ford, 1977; Dubinski e Mattson, 1979; Teas, 1983; Behrman e Perreault, 1984; Fry et al., 1986; Johnston et al., 1990; Singh, 1993; Brown e Peterson, 1994) e o comprometimento

organizacional (DeCotiis e Summers, 1987; Michaels, Day e Joachimsthaler, 1987; Johnston et al., 1990). Conflito e ambiguidade de função são componentes do stress da função, conforme analisa a subseção 2.6.3.3.

Os resultados do trabalho de Mengüç (1996), que partiu dos estudos de Bateman e Organ (1983), Motowidlo (1984), Kohli e Jaworski (1990), Hoffman e Ingram (1991), O'Hara, Boles e Johnston (1991) e Jaworski e Kohli (1993), dão ainda evidência que se a organização tem elevada orientação para o mercado, a força de trabalho pratica uma elevada orientação para o cliente, o que reduz os componentes do stress da função e proporciona satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional.

Keillor, Parker e Pettijohn (1999: 104) e, mais recentemente, Harris, Mowen e Brown (2005: 21) e Franke e Park (2006: 694) encontraram que a orientação para o cliente influencia positivamente a satisfação do empregado. Donavan, Brown e Mowen (2004: 130), entretanto, advogam que o conceito influencia também o comprometimento organizacional. Estes autores explicam que empregados orientados para o cliente se ajustam naturalmente ao serviço porque estão predispostos a gostar do trabalho de atendimento ao cliente. Consequentemente terão níveis mais elevados de satisfação com o trabalho do que empregados não orientados para o cliente.

Adicionalmente, com base em Kohli e Jaworski (1990) e em Jaworski e Kohli (1993), que afirmam que empregados ficam mais comprometidos com a organização quando percebem que ela está praticando o conceito de marketing, Donavan, Brown e Mowen (2004) defendem que empregados orientados para o cliente também ficam mais comprometidos com a organização, com base no fato que firmas de serviços implantam o conceito de marketing através de seus empregados. De forma similar aos efeitos da orientação para o cliente na satisfação com o trabalho, os autores também concluem que empregados de firmas de serviços que são orientados para o cliente ficam mais comprometidos com a organização quando estão predispostos a gostar desse tipo de trabalho.

### 2.6.2.2. Relacionamento Comprador-Vendedor

Sempre que um cliente interage com um vendedor em uma organização, ocorre o que Crosby, Evans e Cowles (1990: 68) chamam de “encontro de serviço”, ocasião em que o vendedor assume a responsabilidade pela qualidade do relacionamento com o comprador. Levitt (1983 apud Dwyer, Schurr e Oh, 1987: 14) já havia feito uma curiosa analogia dessa relação de troca com um casamento, por incluir custos e benefícios. Esse tipo de relação é mais crítico quando o serviço é complexo ou personalizado ou quando o comprador não conhece bem o tipo de serviço que está adquirindo.

Dabholkar, Johnston e Cathey (1994) encontraram uma influência do comportamento orientado para o cliente no desenvolvimento de relacionamentos comprador-vendedor. Para Williams (1998: 280), o achado sugere que as características do pessoal de vendas orientado para o cliente, no que se refere à identificação das necessidades do cliente e adaptação da resposta da organização, têm uma associação significativa e positiva com o desenvolvimento do relacionamento comprador-vendedor.

A percepção que um cliente tem de uma organização, segundo Grewal e Sharma (1991: 13), frequentemente decorre do comportamento do pessoal de contato. Por isso, o sucesso na implantação de estratégias de marketing depende da atuação dos vendedores. Em consequência, os focos estratégicos de marketing, segundo esses autores, têm mudado para a implantação de ações de longo prazo orientadas para o cliente, objetivando a criação de relacionamentos duradouros.

### 2.6.2.3. Desempenho do Empregado

O conceito de desempenho ou performance do empregado é definido por Joshi e Randall (2001: 3) como sendo o cumprimento de indicadores de desempenho previamente definidos. Diversos estudos têm encontrado que o desempenho do pessoal de contato com o cliente é uma consequência direta ou indireta, através de outras variáveis, da orientação para o cliente (Saxe e Weitz, 1982: 348; Williams e

Attaway, 1996: 35; Boles et al., 2001: 4; Brady e Cronin, 2001: 242). Brady e Cronin (2001: 242), por exemplo, propõem um modelo conceitual no qual a orientação para o cliente entre empregados influencia diretamente o desempenho do empregado (Figura 2.4).

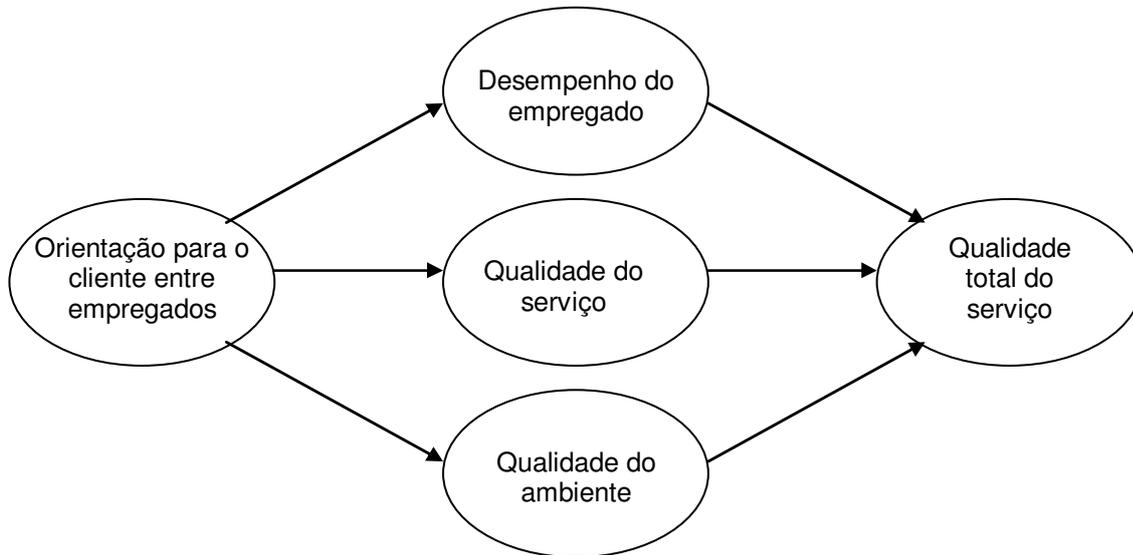


Figura 2.4 – Efeitos da orientação para o cliente  
Fonte: Adaptado de Brady e Cronin (2001: 242)

Boles et al. (2001: 4) também encontraram que a orientação para o cliente afeta o desempenho do empregado (Figura 2.5).

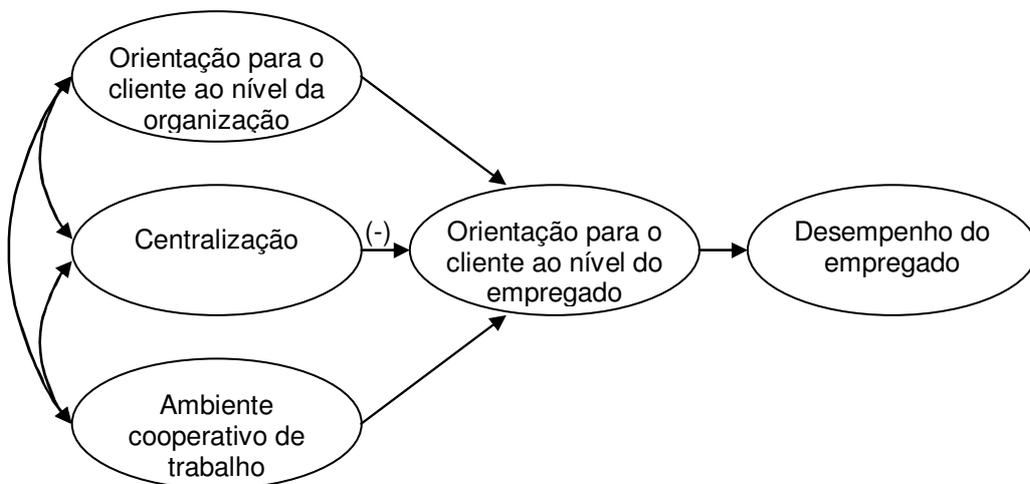


Figura 2.5 – Orientação para o cliente e desempenho do empregado  
Fonte: Adaptado de Boles et al. (2001: 4)

Conforme os autores (2001), a orientação para o cliente entre empregados envolve atividades e comportamentos que evidenciam que o atendimento das necessidades do consumidor faz parte de uma política de vendas da organização o que afeta, em última instância, o desempenho do empregado.

### **2.6.3. Antecedentes da Orientação Para o Cliente Entre Empregados de Contato**

Esta subseção analisa os antecedentes da orientação para o cliente entre empregados de contato. Foram encontrados na literatura: (1) orientação para aprendizagem entre empregados de contato; (2) controles organizacionais, compreendendo controles do resultado, controles do processo, controles profissionais e autocontroles; (3) stress da função, compreendendo conflito de função e ambiguidade de função; (4) cultura organizacional, compreendendo as culturas burocrática, inovadora e de apoio; (5) socialização organizacional; (6) comportamento de cidadania organizacional; (7) ética organizacional; e (8) características das tarefas, compreendendo variedade, autonomia, identidade e *feedback*.

#### **2.6.3.1. Orientação para Aprendizagem entre Empregados de Contato**

Esta subseção analisa a orientação para aprendizagem (*learning orientation*) entre empregados de contato. O conceito é complementar à orientação para aprendizagem ao nível da organização que, conforme a literatura, não mantém relacionamentos com a orientação para o cliente entre empregados de contato.

Orientação para aprendizagem entre empregados de contato, que segundo Sujan, Weitz e Kumar (1994: 39) é a “aprendizagem no domínio do pessoal de vendas”, envolve o estabelecimento de metas de aprendizagem de forma a orientar e estimular o pessoal de vendas. Nessa abordagem, segundo os autores, os vendedores procuram descobrir como melhorar seu desempenho nas vendas e encaram com mais facilidade as situações desafiadoras.

Kohli, Shervani e Challagalla (1998: 263) também estudaram a orientação para aprendizagem ao nível do empregado. Segundo os autores, as organizações aprendem através dos seus membros e conseqüentemente tornam-se mais competitivas a curto e longo prazo. Defendem ainda que “conhecimento e aprendizado acumulados de membros de uma organização é a única fonte de vantagem competitiva sustentável”.

Os autores (1994: 40) esclarecem que orientação para a aprendizagem entre empregados de contato “motiva o pessoal de vendas para participar do planejamento e desenvolvimento das bases de conhecimento e habilidades que são necessários para melhorar suas capacidades”. Observam ainda que nessas condições o pessoal de vendas se esforça mais para melhorar suas habilidades. Conclui-se, então, que a orientação para aprendizagem entre empregados complementa a orientação para aprendizagem ao nível da organização, na medida em que se desloca do âmbito da alta administração para o nível operacional.

Kohli, Shervani e Challagalla (1998: 263), por outro lado, afirmam que o pessoal de vendas com orientação para aprendizagem “tem forte desejo de melhorar e dominar continuamente sua habilidade e experiência em vendas e enxergar situações desafiadoras como oportunidade de melhorar sua competência”. Isso os torna perseverantes e interessadas em melhorar a partir, inclusive, dos erros que eventualmente possam cometer. Segundo os autores (1998: 267), vendedores que se engajam na orientação para aprendizagem provavelmente terão um desempenho superior, por utilizar o autocontrole para o desenvolvimento de experiências e habilidades nas suas vendas.

Sujan, Weitz e Kumar (1994: 40) já haviam afirmado que “a aprendizagem encoraja o pessoal de vendas a trabalhar duro, presumivelmente porque gosta do seu trabalho, o que leva a um desempenho superior”. Os autores (1994: 43) encontraram um efeito indireto da orientação para aprendizagem no desempenho, com a intermediação do trabalho “esperto” e do trabalho “duro”. Kohli, Shervani e Challagalla (1998: 265), porém, defendem que a orientação para aprendizagem exerce um efeito direto no desempenho.

Harris, Mowen e Brown (2005: 22), por sua vez, encontraram que a orientação para aprendizagem entre empregados de contato encoraja a orientação para o cliente entre empregados de contato. Os autores partiram de achados de Sujan, Weitz e Kumar (1994: 39) e de Kohli, Shervani e Challagalla (1998: 263), que indicam, respectivamente, que a orientação para aprendizagem entre empregados faz com que o vendedor participe do processo de descoberta de como vender mais efetivamente e persista na interação com o cliente. Desse modo, empregados de contato altamente orientados para a aprendizagem direcionarão seus esforços para ter comportamentos que foquem nas necessidades do cliente.

Harris, Mowen e Brown (2005: 28) também se basearam no fato que a orientação para aprendizagem entre empregados de contato procura influenciar comportamentos que satisfaçam os clientes. Poderia, por isso, afetar a orientação para o cliente entre empregados porque esta orientação é crítica para a construção de relacionamentos duradouros com o cliente.

#### 2.6.3.2. Controles Organizacionais

O controle de marketing é definido por Jaworski (1988: 24) como um “processo para assegurar que as atividades de marketing produzam os resultados desejados”. Adicionalmente, Merchand (1988: 40) defende que controles referem-se à etapa do processo de gerenciamento onde os gerentes procuram assegurar que as coisas estejam conforme o previsto. Jaworski e MacInnis (1989: 406) complementam, definindo o conceito como “um conjunto de atividades definidas para aumentar a probabilidade de que planos específicos sejam implantados adequadamente e os resultados desejados sejam alcançados”. Para Joshi e Randall (2001: 2), “os controles organizacionais clarificam as expectativas da organização e os critérios de avaliação do desempenho do pessoal de vendas, assim como promovem um senso de participação e valorização no pessoal de vendas”.

Para Jaworski e MacInnis (1989: 408), os controles de marketing podem ser formais ou informais. Segundo Ouchi (1979: 834), os dois tipos estão presentes nas organizações. Os controles formais são mecanismos gerenciais escritos, que são

definidos para aumentar a probabilidade do pessoal de marketing alcançar seus objetivos. Já os informais são mecanismos não escritos que podem influenciar o comportamento do pessoal de marketing, mas podem não ser consistentes com os objetivos de marketing.

Jaworski e MacInnis (1989: 407) desenvolveram um modelo conceitual no qual estratificam os controles organizacionais (*organizational controls*) formais em controles do resultado (*output controls*) e controles do processo (*process controls*) e os informais em controles profissionais (*professional controls*) e autocontroles (*self controls*).

- *Controles do resultado* – Utilizados quando se procura avaliar um indivíduo em termos dos resultados, relativamente às suas metas de desempenho. Para Ramaswami (1996: 105), baseiam-se na especificação de metas e têm o objetivo de orientar os empregados. Joshi e Randall (2001: 5) afirmam que esses controles ajudam um gerente de vendas a dar adequados *feedbacks* ao pessoal. Os próprios empregados definem os métodos de trabalho, caso os controles do processo não sejam utilizados simultaneamente.
- *Controles do processo* – Utilizados com o objetivo de melhorar o modo como o trabalho é realizado. Procuram avaliar um indivíduo em termos dos meios utilizados e do seu comportamento no uso desses meios. Ramaswami (1996: 105) acrescenta que esses controles se baseiam na especificação de procedimentos operacionais com o objetivo de orientar os empregados, mas não garantem que as metas de desempenho sejam alcançadas. Para Joshi e Randall (2001), eles definem requisitos para que o pessoal de vendas atinja suas metas.
- *Controles profissionais* – Utilizados, segundo Jaworski (1988: 408), quando os profissionais de uma mesma unidade de negócio interagem entre si, discutindo e avaliando informalmente os colegas de trabalho. Para Ramaswami (1996: 105), são controles que envolvem empregados e seus pares. Muito embora Becker e Gordon (1966) afirmem que tais interações podem eventualmente causar um clima negativo, Jaworski (1988: 408) defende que os controles profissionais são positivos. Joshi e Randall (2001: 5), por outro lado, esclarecem que esses controles representam os esforços dos indivíduos para influenciar o comportamento dos seus colegas. Através da interação entre as pessoas, os

controles profissionais reforçam os controles do resultado e os controles do processo.

- *Autocontroles* – Praticados pelos profissionais na medida em que demonstram comprometimento e disposição para assumir responsabilidades no trabalho. Empregados que praticam os autocontroles têm autonomia para tomar decisões relativas ao seu trabalho e presumivelmente alcançam as metas de desempenho com mais facilidade.

Para Jaworski, Stathakopoulos e Krishnan (1993: 58) controles formais e informais podem ser aplicados isolada ou simultaneamente, na forma de combinações. Ramaswami (1996: 105) complementa, afirmando que controles formais são de supervisão e têm o objetivo de direcionar atividades e resultados dos empregados. Os controles formais, segundo Hulbert e Toy (1977: 12), aumentam a probabilidade dos profissionais se envolverem em processos que levem ao alcance de determinados resultados. Os controles informais, conforme os autores, também podem ter efeitos positivos no desempenho dessas pessoas.

Para Jaworski e MacInnis (1989: 409), controles do resultado têm efeitos diretos e positivos no stress das pessoas no trabalho. Esses controles são caracterizados pelas avaliações do trabalho relativamente ao alcance de metas de desempenho. Já os controles do processo podem reduzir esse stress na medida em que os gerentes definem claramente a natureza das tarefas e o modo como podem ser desempenhadas. Assim, quanto maiores forem os controles do resultado, maior será o stress e quanto maiores forem os controles do processo, menor será o stress.

Conforme os autores, um sistema de controle deve ser utilizado para se monitorar, avaliar e recompensar as pessoas de uma organização com base em determinados critérios. O pessoal de vendas, por exemplo, pode ser controlado usando-se os seguintes: (1) orientados para o resultado, como a receita por vendas; (2) orientados para o processo, como a extensão em que as pessoas seguem os procedimentos estabelecidos; e (3) orientados para o profissional, através do desenvolvimento de “normas de grupo”, segundo definição de Jaworski (1988: 26).

Lusch e Jaworski (1991: 402) encontraram que os controles organizacionais afetam o desempenho do pessoal de vendas através da mediação inversa do stress da função. Challagalla e Shervani (1996: 97), entretanto, defendem que essa mediação inversa é feita pela ambiguidade de função. Lusch e Jaworski (1991), Cravens et al. (1993) e Jaworski, Stathakopoulos e Krishnan (1993), por sua vez, advogam que os controles organizacionais influenciam diretamente o desempenho dos empregados.

Joshi e Randall (2001: 2), mais recentemente, encontraram que controles organizacionais, como construto de segunda ordem agregando controles do resultado, controles do processo e controles profissionais, exerce efeitos indiretos no desempenho do empregado e na orientação para o cliente entre empregados através da clareza da tarefa e do comprometimento afetivo (Figura 2.6).

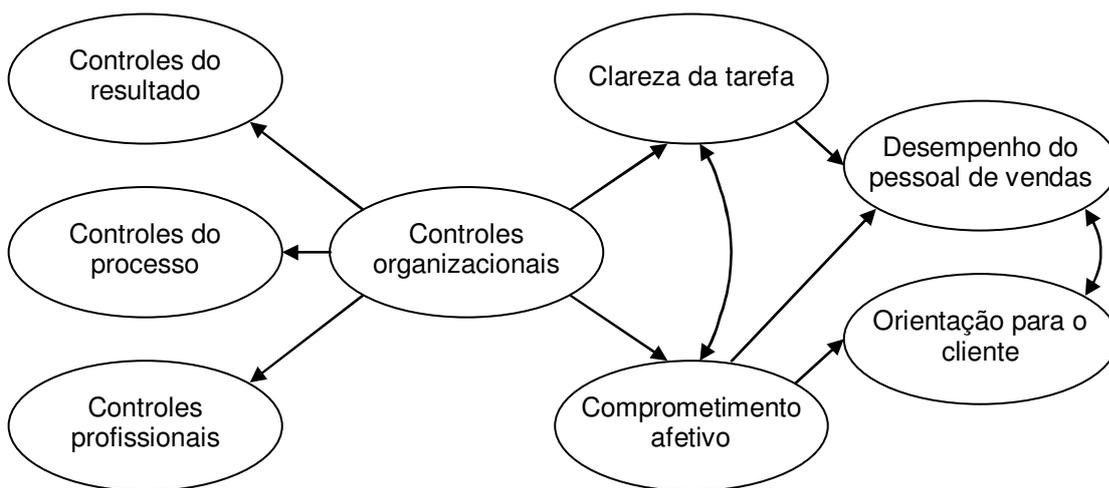


Figura 2.6 – Controles organizacionais e orientação para o cliente  
Fonte: Joshi e Randall (2001: 2)

A clareza da tarefa, que é o antônimo de ambiguidade de função, refere-se à extensão na qual o pessoal de vendas está ciente de quais atividades deve desenvolver e como o seu desempenho será medido (Teas, Wacker e Hughes, 1979: 356; Kohli, 1989: 425). O comprometimento afetivo, segundo Joshi e Randall (2001: 3), refere-se ao sentimento do pessoal de vendas de que seu relacionamento com a organização é satisfatório. Em outras palavras, remete à identificação do pessoal de vendas com a organização.

O desempenho do pessoal de vendas, analisado na subseção 2.6.2.3, é entendido por Joshi e Randall (2001) como o cumprimento de indicadores de desempenho. Já a orientação para o cliente, conforme visto, refere-se ao grau no qual o pessoal de vendas pratica o conceito de marketing tentando ajudar seus clientes a tomar decisões de compra que satisfaçam suas necessidades.

Joshi e Randall (2001) também afirmam que a orientação para o cliente melhora o desempenho do empregado de contato no longo prazo. Desse modo, consideram que os controles organizacionais, por tornar claras as metas e os meios para alcançá-las, podem aumentar a motivação do empregado de contato para o trabalho e, portanto, o desempenho tanto no curto como no longo prazo. Em outras palavras, espera-se que com os controles, o empregado se torne mais orientado para o cliente.

Os autores testaram ainda modelos alternativos nos quais os controles organizacionais influenciariam diretamente o desempenho do empregado e a orientação para o cliente entre empregados, mas os ajustes com os dados não foram melhores do que o do modelo original, onde esses relacionamentos são indiretos, através da clareza da tarefa e do comprometimento afetivo.

#### 2.6.3.3. Stress da Função

Stress da função (*role stress*), conforme Flaherty, Dahlstrom e Skinner (1999: 6), é um conceito composto por conflito de função (*role conflict*) e ambiguidade de função (*role ambiguity*). Essas dimensões correspondem às percepções que o empregado tem dos limites das suas funções, relativamente ao ambiente de trabalho.

De acordo com Churchill, Ford e Walker (1976: 326), um conflito de função ocorre quando um empregado recebe demandas incompatíveis de duas ou mais pessoas. Segundo Rizzo, House e Lirtzman (1970: 150) e Walker, Churchill e Ford (1975: 33), o conceito diz respeito a objetivos que são incompatíveis entre si e que afetam o desempenho da organização. Refere-se, portanto a situações antagônicas que

eventualmente ocorrem no ambiente de trabalho, de tal modo que a aceitação de uma poderia dificultar ou impossibilitar as demais.

A ambiguidade de função, segundo Churchill, Ford e Walker (1976: 326), ocorre nas seguintes situações: quando um empregado sente que não tem a informação necessária para desempenhar adequadamente seu trabalho, quando não está certo do que esperam dele ou quando não sabe como será avaliado. Em outras palavras, são situações dúbias que podem levar o empregado a mais de uma interpretação.

Para Rizzo, House e Lirtzman (1970: 150) e Walker, Churchill e Ford (1975: 33), o conceito é caracterizado quando alguém necessita de informações mais claras sobre objetivos, métodos e consequências relacionados à sua função. Conforme Michaels e Dixon (1994), a ambiguidade torna-se maior quando as diretrizes relativas a responsabilidades e relacionamentos são pouco claras e incertas.

O conflito de função pode ser reduzido pela prática da orientação para o cliente, segundo Siguaw, Brown e Widing (1994: 106), por levar o pessoal de vendas a se esforçar para satisfazer as necessidades do cliente. Os autores encontraram que se a orientação para o cliente entre empregados estiver alinhada com a orientação para o mercado, ao nível da firma, o conflito de função do pessoal de vendas pode diminuir.

Conforme Nonis, Sager e Kumar (1996), stress da função pode fazer com que o pessoal de vendas falte ao trabalho, reduza o esforço, o envolvimento e a motivação e expresse insatisfação com seus chefes. Os autores acrescentam que sob stress, o vendedor tem aversão e desconfiança de seus chefes. Phelan (1960: 64) já afirmava que problemas de comunicação entre superiores e subordinados causam stress entre eles. Adicionalmente, gerentes de vendas podem ter dificuldades para encorajar seus liderados a terem comportamentos orientados para o cliente, quando eles estão submetidos ao stress da função (O'Hara, Boles e Johnston, 1991: 63).

Essa situação pode causar um impacto negativo no envolvimento desses profissionais nas vendas orientadas para o cliente e, conseqüentemente, no desempenho do empregado e da organização. Fisher e Gitelson (1983) e Nonis,

Sager e Kumar (1996), por exemplo, afirmam que o stress da função pode ter implicações no desempenho da organização. Kelley (1990) concorda, quando afirma que conflito e ambiguidade de função influenciam negativamente o desempenho.

Schuler (1977), por sua vez, já afirmava que o efeito do conflito de função e da ambiguidade de função na satisfação com o trabalho é influenciado, embora de forma moderada, pelo nível hierárquico e pelo nível de participação do empregado na tomada de decisão. Quanto menores forem esses níveis, maiores as chances do empregado diminuir a satisfação quando estiverem sob stress.

Flaherty, Dahlstrom e Skinner (1999: 6) observam que embora muitas associações tenham sido feitas entre stress da função e atitudes e comportamentos relacionados ao trabalho, algumas se demonstraram inconsistentes. Defendem, entretanto, que existe um relacionamento inverso entre conflito e ambiguidade de função e vendas orientadas para o cliente, conforme se observa no modelo da Figura 2.7. Hoffman e Ingram (1991: 30), porém, não encontraram relação significativa entre as dimensões do stress da função e a orientação para o cliente.

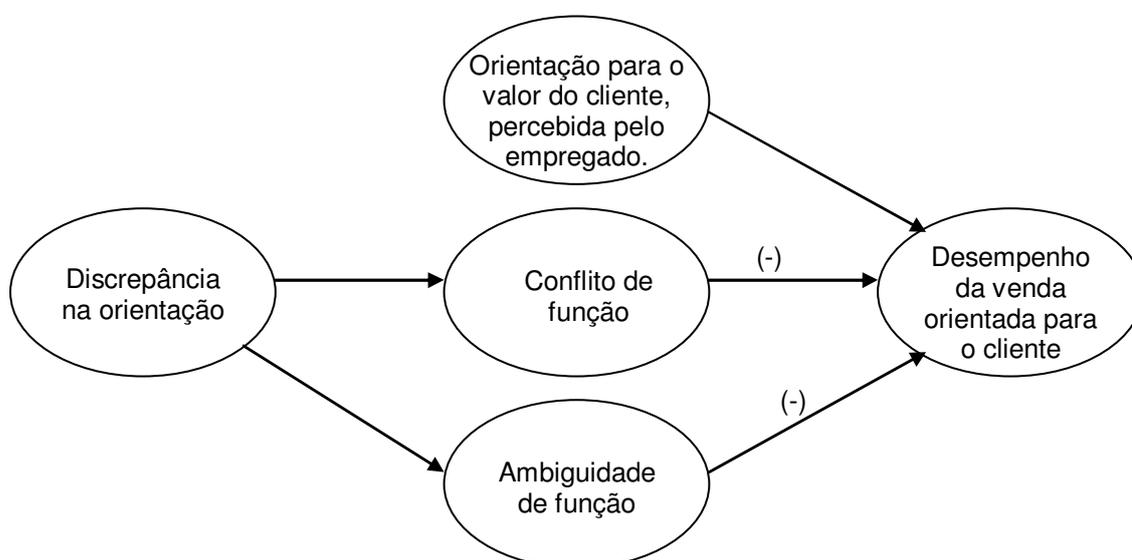


Figura 2.7 – Stress da função e venda orientada para o cliente  
Fonte: Adaptado de Flaherty, Dahlstrom e Skinner (1999: 4)

Ainda conforme o modelo, as dimensões do stress da função são afetadas pela discrepância na orientação. Este conceito, que já tinha sido estudado por Beatty

(1988: 409), Siguaw, Brown e Widing (1994) e Mengüç (1996), conforme a subseção 2.6.2.1, é resultante da diferença de percepção do pessoal de vendas relativamente à orientação financeira e à orientação para o cliente.

A orientação em uma organização pode ser de vários tipos e todos podem afetar o desempenho da organização. Segundo Beatty (1988: 406; 418), os principais são: orientação para o cliente, orientação para o empregado e orientação financeira. Organizações orientadas financeiramente, segundo o autor, transmitem valores que priorizam o lucro, o que é consistente com a natureza de curto prazo do conceito de orientação para venda de Saxe e Weitz (1982: 344). Por outro lado, as firmas orientadas para o cliente transmitem valores segundo os quais o cliente é reconhecidamente um fator crítico para o sucesso.

Esses valores, porém, precisam ser compartilhados em toda a organização. Estudos indicam que vendedores que não compartilham valores com a organização podem ter, segundo Posner, Kouzes e Schmidt (1985: 300), elevados níveis de ansiedade e tensão e, conforme Teas (1983: 86), de conflito de função. Um vendedor que deseje ser orientado para o cliente, por exemplo, pode ter dificuldades em uma organização orientada financeiramente. Por outro lado, um vendedor orientado financeiramente terá, provavelmente, problemas semelhantes em uma organização orientada para o cliente.

#### 2.6.3.4. Cultura Organizacional

Cultura organizacional (*organizational culture*), conforme Van Maanen e Schein (1979 apud Williams e Attaway, 1996: 35) e Deshpandé e Webster (1989: 4), é um conjunto de valores, crenças e expectativas que são compartilhados em uma organização, que procura delimitar e controlar o comportamento dos seus membros através de normas. O seu caráter informal, entretanto, frequentemente exerce uma influência maior no comportamento dos empregados do que as políticas e procedimentos formais.

Para Parasuraman (1987: 40), cultura é o ingrediente chave para a qualidade dos serviços prestados e “compreende mensagens não escritas e frequentemente inconscientes que preenchem os intervalos entre o que é formalmente determinado e o que efetivamente ocorre, envolvendo filosofias, ideologias, valores, crenças, expectativas e normas”.

Brady e Cronin (2001: 243) defendem que a cultura deve ser instilada nos empregados através de programas de treinamento e de disseminação de normas. Em muitas organizações de serviço isso é mais evidente junto aos empregados de contato, onde a interação e o comportamento são mais facilmente avaliados.

Um bom serviço é caracterizado pelo fato de ir além das expectativas do cliente, o que só pode ser alcançado através do desenvolvimento de culturas corporativas que proporcionam comportamentos orientados para o cliente. A orientação para o cliente, segundo Brady e Cronin (2001: 243), “define comportamentos do empregado que são indicativos de uma cultura orientada para o cliente”.

Uma cultura corporativa orientada para o cliente utiliza regras de modo apropriado para que o necessário controle dos processos não interfira na satisfação dos clientes. Também estimula a criatividade de todos os empregados para a geração de ideias inovadoras e soluções para problemas relativos aos serviços. A cultura organizacional também deve atender aos interesses dos empregados, particularmente do pessoal de contato com o cliente. É necessário, porém, que a alta direção da organização reconheça a importância e se comprometa com o foco na orientação para o cliente. Exemplos e ações dos líderes são cruciais para o desenvolvimento de uma cultura orientada para o cliente, pois valores culturais não podem ser exclusivamente desenvolvidos através de normas, instruções ou memorandos.

Os valores críticos nas organizações de serviços, segundo Parasuraman (1987: 41), são: foco na satisfação do cliente, disposição para ser flexível, busca pela criatividade e respeito pelos empregados. Embora seja um pré-requisito para as firmas de serviço que pretendem se destacar em mercados competitivos, por adicionar efetividade às operações, a cultura orientada para o cliente precisa estar

acompanhada, segundo o autor, de outras iniciativas como o monitoramento e controle de processos e custos.

Wallach (1983: 31) defende que cultura organizacional é composta por três dimensões: cultura burocrática (*bureaucratic culture*), cultura inovadora (*innovative culture*) e cultura de apoio (*supportive culture*):

- *Cultura burocrática* – Caracterizada pela regulamentação intensiva, lentidão para mudanças e falta de inovação e conectividade. A organização e os empregados mantêm relações meramente contratuais, caracterizadas por regras e controles rígidos. É um tipo de cultura hierarquizada, com base no poder, onde o trabalho é organizado e sistemático, com linhas claras de responsabilidade e autoridade, mas que podem inibir a adaptabilidade e a flexibilidade.
- *Cultura inovadora* – Caracterizada pelo estímulo à criatividade e convivência com pressões, desafios e riscos, o que causa stress. O ambiente é propício para pessoas ambiciosas.
- *Cultura de apoio* – Caracterizada pela delegação de poderes, sistemas de controle flexíveis, internalização de normas e autonomia das pessoas. É semelhante à orientação para o cliente, pois procura captar a perspectiva do cliente.

Segundo Williams e Attaway (1996: 35), a cultura organizacional influencia o relacionamento comprador-vendedor diretamente e através do comportamento orientado para o cliente, conforme se observa na Figura 2.8.

Os autores acrescentam que é a cultura de apoio que eleva o nível do comportamento orientado para o cliente, pois encoraja relacionamentos duradouros. Dunlap, Dotson e Chambers (1988: 178) haviam encontrado que a orientação para o cliente facilita as atividades que proporcionam satisfação do cliente e melhoria dos relacionamentos. Dabholkar, Johnston e Cathey (1994) advertem, porém, que a cultura burocrática dificulta a formação de um relacionamento comprador-vendedor, porque foca nos ganhos individuais de curto prazo.

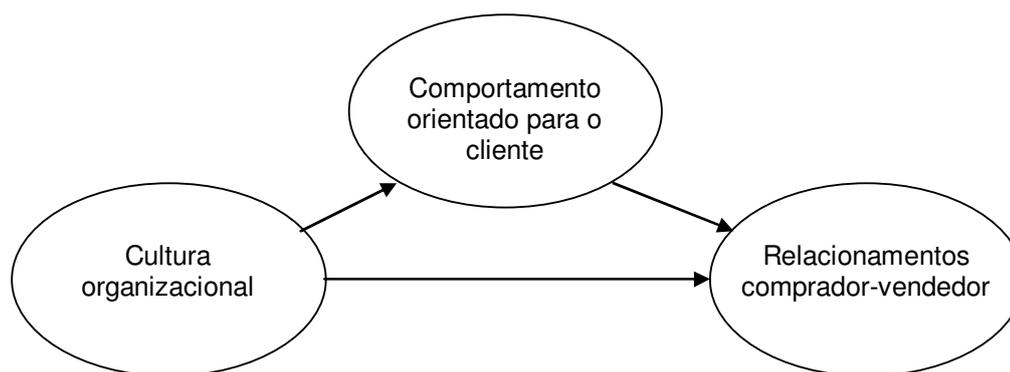


Figura 2.8 – Orientação para o cliente como mediadora da cultura organizacional nos relacionamentos comprador-vendedor  
 Fonte: Williams e Attaway (1996: 35)

Segundo Kelley (1992: 27), as organizações de serviços cuja cultura é orientada para o cliente desenvolvem em seus empregados comportamentos tais que aumentam a satisfação de seus clientes e desenvolvem, dessa maneira, relacionamentos de longo prazo. O efeito da cultura organizacional na orientação para o cliente entre empregados é analisado por vários autores. Parasuraman (1987: 41), por exemplo, defende que para que uma organização tenha sucesso, precisa ter uma cultura organizacional orientada para o cliente. Para Jaworski, Kohli e Sahay (2000: 45), orientação para o cliente é entendida como uma cultura organizacional que põe em destaque o cliente.

Foram também encontradas evidências da influência da cultura organizacional no comprometimento organizacional e na aprendizagem organizacional. Chen (2004: 436), por exemplo, encontrou correlações significativas entre as dimensões da cultura organizacional e o comprometimento organizacional. Por outro lado, conforme Brady e Cronin (2001: 242), a cultura de uma organização orientada para o cliente permite o entendimento das necessidades e desejos dos consumidores e o alcance de elevados níveis de aprendizagem organizacional.

Slater e Narver (1995: 67) já defendiam que uma cultura orientada para o cliente é uma condição necessária para a criação de uma organização que aprende. Segundo os autores, ao desenvolverem uma cultura organizacional, as organizações orientadas para o cliente respondem mais rapidamente às necessidades dos seus clientes, o que é entendido como a base da aprendizagem organizacional.

### 2.6.3.5. Socialização Organizacional

Socialização organizacional (*organizational socialization*), conforme Louis (1980: 229), é um processo que leva os membros de uma organização a aceitar seus objetivos e valores, desenvolver habilidades necessárias às suas funções, compreender o que a organização espera deles e acumular conhecimento necessário para interagir com outros membros. Nesse ambiente, eles se engajam em atividades para entender normas organizacionais, políticas e procedimentos.

O processo de socialização, que está relacionado à cultura da organização e à aprendizagem dos empregados, permite a identificação dos empregados com as metas e valores da organização, fazendo com que aceitem com mais facilidade as diretrizes transmitidas pela alta direção. Esse comportamento, segundo Schein (1968: 10), pode variar do “estado de rebelião” ao “estado de conformidade”, mas a maior parte dos empregados acaba sendo socializada em algum nível intermediário entre esses extremos.

Kelley (1992: 27) propõe um modelo conceitual, conforme a Figura 2.9, que destaca o impacto da socialização organizacional na orientação para o cliente através de quatro variáveis: clima organizacional, direção motivacional, esforço motivacional e comprometimento organizacional. O modelo também indica influências do clima organizacional na direção motivacional e desta no esforço motivacional.

O clima organizacional que é percebido pelo empregado, segundo Johannesson (1973), é resultante de um conjunto de características que diferenciam uma organização de outra e que influenciam o comportamento dos empregados. Schneider (1973), por outro lado, encontrou um relacionamento entre as percepções do clima organizacional por parte dos empregados e as percepções dos clientes relativamente à qualidade do serviço.

A direção motivacional, conforme Katerberg e Blau (1983: 249), foca na adequação de uma determinada tarefa para os objetivos da organização. Kelley (1992: 29) defende que na medida em que os empregados alcançam níveis mais elevados de socialização organizacional, eles desenvolvem níveis mais elevados de direção

motivacional. O esforço motivacional, por sua vez, se refere, conforme Weitz, Sujan e Sujan (1986: 174), à extensão do esforço de uma pessoa no desempenho de uma tarefa.

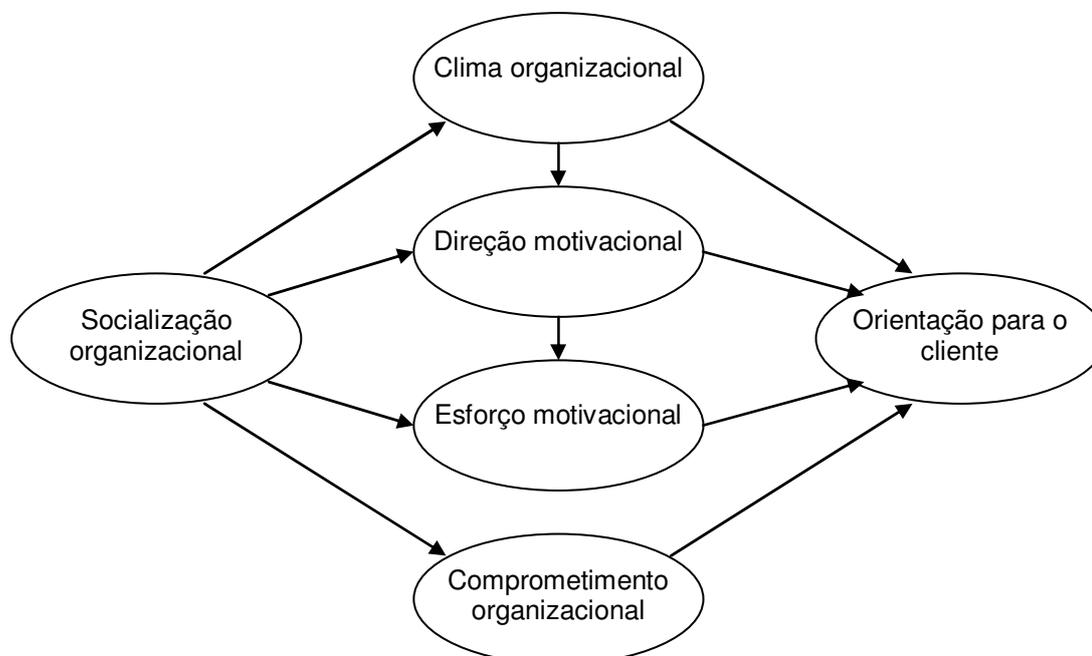


Figura 2.9 – Socialização organizacional e orientação para o cliente  
Fonte: Kelley (1992: 28)

Por outro lado, Stevens, Beyer e Trice (1978: 381) e Morrow (1983: 491) encontraram relações entre comprometimento organizacional e socialização organizacional. Comprometimento organizacional, conforme visto na subseção 2.6.2.1, é a extensão na qual um indivíduo se envolve com a organização onde trabalha. Altamente comprometidos, conforme Steers (1977: 46), os empregados acreditam nos objetivos e valores da organização e estão dispostos a exercer um grande esforço para o trabalho participativo e para o alcance das suas metas.

A influência da socialização organizacional no desempenho dos empregados também foi analisada. Dubinsky et al. (1986), por exemplo, encontraram que o nível de socialização organizacional alcançado pelos empregados exerce um impacto positivo no desempenho. A socialização dos empregados, segundo os autores, induz uma maior motivação, na medida em que o comprometimento organizacional é maior. Katerberg e Blau (1983: 253), por outro lado, encontraram relacionamentos

tanto do esforço motivacional quanto da direção motivacional com o desempenho do pessoal.

#### 2.6.3.6. Comportamento de Cidadania Organizacional

Comportamento de cidadania organizacional (*organizational citizenship behavior*) é um conceito entendido por Smith, Organ e Near (1983) como o envolvimento espontâneo de um empregado em atividades inovadoras fora da rotina. Konovsky e Organ (1996: 253) esclarecem que tais atividades são contribuições dos empregados que não são exigidas nem recompensadas contratualmente pela organização.

Segundo MacKenzie, Podsakoff e Fetter (1993: 172), o conceito é caracterizado por comportamentos voluntários que vão além dos formalmente prescritos pelas organizações, mas que não são explicitamente recompensados. Para Konovsky e Pugh (1994: 656), é “um comportamento do empregado que está acima e vai além das obrigações e por isso é opcional e não recompensado no contexto de uma estrutura formal de recompensas da organização”.

Comportamento de cidadania organizacional tem sido chamado de vários modos: “comportamento pró-social” (Brief e Motowidlo, 1986: 710; Puffer, 1987), “comportamento de contrafunção” (Staw e Boettger, 1990: 535), “relacionamento de espontaneidade” (George e Brief, 1992) e “comportamento extrafunção” (Werner, 1994).

Os primeiros estudos empíricos sobre comportamento de cidadania organizacional, segundo Organ e Ryan (1995: 775), foram de Smith, Organ e Near (1983) e de Bateman e Organ (1983). Katz e Kahn (1966 apud Bateman e Organ, 1983: 588), entretanto, já chamavam de “suprafunção” o tipo de comportamento que não é especificado nem exigido pela organização.

Comportamento de cidadania organizacional, conforme Bateman e Organ (1983: 588), “lubrifica a máquina social da organização, mas não faz parte direta da noção

usual de desempenho”. Os autores dão alguns exemplos desse tipo de comportamento: (1) ajudar colegas com problemas relacionados ao trabalho; (2) aceitar ordens ou tolerar imposições temporárias sem reclamar; (3) ajudar a manter o setor limpo e organizado; (4) fazer colocações construtivas e oportunas no trabalho; (5) promover um clima de trabalho tolerante com conflitos entre colegas; e (6) conservar e proteger os recursos da organização.

Para Fahr, Podsakoff e Organ (1990: 706), o conceito é caracterizado pelas contribuições individuais que não são explicitamente requeridas nem exigidas contratualmente pela organização. Os autores também dão exemplos: (1) ajudar colegas no trabalho; (2) manter assiduidade e pontualidade no trabalho além do normalmente aceitável; (3) participar de trabalhos voluntários; e (4) cooperar na implantação de decisões administrativas.

Organ (1988: 4) havia definido comportamento de cidadania organizacional como sendo um “comportamento individual que é voluntário, não reconhecido direta ou explicitamente pelo sistema formal de recompensa e que promove coletivamente o funcionamento efetivo de uma organização”. Contrariando o aspecto do voluntarismo, porém, George e Brief (1992) defenderam que algumas dimensões do conceito podem ser classificadas como inerentes à própria função. Além disso, não concordaram com a exclusão da recompensa formal.

Concordando com a crítica, Organ (1997: 95) apresenta uma nova definição para comportamento de cidadania organizacional: “função que apoia o ambiente social e psicológico no qual tarefas específicas são desempenhadas”. Mas acrescenta que o conceito provavelmente é um requisito de trabalho menos obrigatório e menos recompensado do que uma tarefa formal. A nova definição abre uma oportunidade para incluir comportamentos considerados obrigatórios, ao contrário da anterior, que considerava tão somente os comportamentos voluntários.

Van Dyne, Graham e Dienesch (1994: 765), por sua vez, definem comportamento de cidadania organizacional como “um conjunto de atitudes que vão além do alcance de tradicionais metas de desempenho para desenvolver um processo de longo prazo

que destaque a importância da inovação organizacional, flexibilidade, produtividade e resposta rápida ao cliente”.

Organ e Ryan (1995: 776) compara comportamento de cidadania organizacional com o conceito de “desempenho contextual”, que se atribui às contribuições dos empregados para a eficácia organizacional que não são exigidas, mas são importantes porque formam o contexto organizacional e social que apoiam as atividades obrigatórias. O desempenho contextual, que é diferente do desempenho nas tarefas normais, inclui, portanto, contribuições como o trabalho voluntário e a ajuda a colegas de trabalho.

Nesse sentido, desempenho contextual e comportamento de cidadania organizacional se aproximam da orientação para o cliente, segundo Organ e Ryan (1995: 776), na medida em que o empregado desenvolve comportamentos para ajudar seus colegas a tomar decisões, conforme Saxe e Weitz (1982: 343), ou para interagir com eles, conforme Michaels e Day (1985: 443). A comparação é pertinente, porque colegas de trabalho são considerados clientes internos.

O comportamento de cidadania organizacional, portanto, é uma abordagem diferente do conceito tradicional de comportamento voltado exclusivamente para o desempenho no trabalho porque é inerente ou não à função. Muitas vezes não é fácil identificar o que faz parte e o que não faz parte da função, o que depende das características pessoais do empregado e de aspectos relacionados com o trabalho e à organização.

Organ e Ryan (1995: 775) encontraram que atitudes e temperamentos das pessoas são antecedentes do comportamento de cidadania organizacional. Outros autores estudaram as consequências do conceito. George (1991), por exemplo, afirma que pode levar à melhoria do serviço ao cliente. MacKenzie, Podsakoff e Fetter (1993: 73), por sua vez, encontraram que a variável pode afetar positivamente o desempenho do pessoal de vendas.

Esses achados, segundo Podsakoff e MacKenzie (1994: 351), sugerem que o gerenciamento da força de vendas pode ser dificultado sem o seu envolvimento em

comportamentos de cidadania organizacional. Conforme os autores, o conceito proporciona um meio para o gerenciamento das interdependências entre os membros de uma organização, o que resulta no aumento do desempenho. Organ (1988) e Podsakoff, Ahearne e MacKenzie (1997) também relacionam o comportamento de cidadania organizacional com o desempenho da organização.

Mais recentemente, Sepulveda-Martinez (2001) estudou a influência do comportamento de cidadania organizacional e do comportamento orientado para o cliente na qualidade do serviço, na satisfação do consumidor e no desempenho da organização. Para o autor, o comportamento de cidadania organizacional é considerado em nível de grupo e não como um comportamento individual. Nesse contexto, o conceito é definido como um comportamento de ajuda mútua ou compartilhada entre os membros de um grupo tendo por objetivo o desempenho geral da organização. Difere, portanto, do comportamento orientado para o cliente, na medida em que não foca nos comportamentos individuais. Organ (1988) e Podsakoff, Ahearne e MacKenzie (1997), no entanto, consideram o comportamento orientado para o cliente como um tipo de comportamento de cidadania organizacional.

Sepulveda-Martinez (2001), porém, acrescenta que comportamento de cidadania organizacional e comportamento orientado para o cliente são complementares. Para ele, são exemplos de comportamentos de cidadania organizacional: (1) empregados que assistem clientes de outros vendedores, quando este não está no momento disponível; (2) empregados do escritório que atendem clientes após o término do expediente, quando o empregado de contato já não está mais disponível; e (3) empregados experientes que ajudam os novatos.

Comportamentos orientados para o cliente seriam como os seguintes: (1) empregados que são sempre atenciosos com o cliente; (2) empregados que mostram competência ao responder todas as perguntas do cliente sobre o produto que está adquirindo; e (3) empregados que telefonam para o cliente após a venda concretizada, para perguntar se o resultado atendeu às expectativas.

### 2.6.3.7. Ética Organizacional

A literatura apresenta várias definições para ética, em sentidos mais amplos. Segundo Bauman (1994: 1), por exemplo, “é algo mais do que uma mera descrição do que um povo faz, mais até do que uma descrição do que ele acredita que deve fazer para ser decente, justo, bom e, mais genericamente, ‘correto’”. Para Barker (2002: 1101), o conceito “representa o caráter, espírito ou sensibilidade que facilita e ativa o comportamento habitual ou costumeiro”.

No âmbito organizacional, ética é estudada através de várias perspectivas. Hunt, Wood e Chonko (1989: 79), por exemplo, afirma que “valores éticos” corporativos representam “um conjunto de valores éticos individuais de gestores e de políticas formais e informais sobre ética”. Kelley (1991: 56), por outro lado, defende que “clima ético” em uma organização trata de “atitudes usuais sobre os padrões que se referem às condutas apropriadas na organização”. Dubinski e Ingram (1984: 343), por sua vez, asseveram que um “conflito ético” ocorre “quando um indivíduo sente pressão para executar uma tarefa que é inconsistente com o que ele ou ela sente ser correto”.

Kelley (1991: 57) encontrou um relacionamento entre clima ético e comprometimento organizacional. Comprometimento, para o autor, corresponde à extensão em que um empregado se dedica à organização. Relacionamentos entre comportamento ético, satisfação no trabalho e relacionamento comprador-vendedor também foram encontrados por Lagace, Dahlstrom e Gassenheimer (1991: 40). Os autores definem comportamento ético de um vendedor através de exemplos de comportamentos antiéticos: exagero na descrição de características e informações falsas sobre um produto.

A ética organizacional (*organizational ethics*) tem um relevante papel nas firmas prestadoras de serviço, onde o vendedor tem oportunidade para levar vantagem sobre clientes. O empregado de contato dessas organizações deve construir relacionamentos de confiança com seus clientes, para que sejam mutuamente benéficos e duradouros (Crosby, Evans e Cowles, 1990: 68). Conforme Saxe e

Weitz (1982), esses relacionamentos são gerados a partir de comportamentos éticos e orientados para o cliente.

Ética organizacional e comportamento orientado para o cliente se relacionam positivamente. Howe, Hoffman e Hardigree (1994: 498), por exemplo, afirmam que “empregados que se engajam em comportamentos éticos tendem a ser mais orientados para o cliente e mais confiáveis aos olhos dos seus clientes do que seus colegas antiéticos”.

Os esforços feitos por uma organização para reduzir a quantidade de problemas devido à falta de ética, segundo Dubinsky e Ingram (1984: 344), podem levar à redução da rotação de pessoal, melhoria da satisfação dos clientes e dos empregados e aumento das vendas e do lucro.

#### 2.6.3.8. Características da Tarefa

Características da tarefa (*task characteristics*), segundo Jaworski e MacInnis (1989: 408), é um conceito que reúne as “várias dimensões, descrições ou atributos de uma porção particular dentro de uma organização”. A percepção que um empregado tem de determinadas características da tarefa que desempenha pode afetar, segundo Lau e Huang (1999), o seu comportamento na organização e o modo como se relaciona com o cliente.

As características da tarefa têm sido estudadas, de algum modo, desde os anos 1980. Saxe e Weitz (1982), por exemplo, ao propor a escala SOCO para medir a orientação para o cliente entre vendedores, conforme visto na subseção 2.6.1, faz uma análise das “características da situação de venda”. Nesse particular, o autor (1982: 348) chama de “custo de oportunidade” o que ocorre quando um vendedor sacrifica uma venda imediata para manter a satisfação do cliente e aumentar a probabilidade de futuras vendas. Esse tipo de custo inclui o tempo gasto na coleta de informações sobre as necessidades do cliente e na demonstração do modo como o produto irá satisfazer sua necessidade.

Segundo Agarwal e Ramaswami (1993: 50), as características da tarefa, que chamam de “fatores relacionados com a tarefa”, são as seguintes: variedade da tarefa, autonomia na tarefa, identidade da tarefa e *feedback* da tarefa, conforme a seguir:

- *Variedade da tarefa* – Definida por Hackman e Lawler (1971) como o grau em que uma tarefa requer do empregado a capacidade para executar uma grande variedade de procedimentos. Nessa situação, o empregado pode achar o trabalho estimulante pelo seu amplo escopo e melhorar suas habilidades para ajudar os clientes nas suas decisões de compra.
- *Autonomia na tarefa* – Grau em que a tarefa dá liberdade para o empregado planejar e definir os procedimentos que são necessários para sua execução (Hackman e Oldham, 1976). Desse modo, o empregado de contato pode decidir a melhor maneira para satisfazer seu cliente. Lau e Huang (1999: 148) defendem que quando o empregado recebe mais poder na execução de uma tarefa, sente-se mais responsável para solucionar problemas de clientes.
- *Identidade da tarefa* – Hackman e Oldham (1976) definem a característica como o grau em que uma tarefa é bem identificada em seus limites e resultados esperados. Ao ter a visão mais ampla do contexto da tarefa, o empregado de contato sente que ela é importante e gratificante. Desse modo, está mais apto para ajudar seu cliente em suas decisões de compra melhor que seus colegas que percebem somente uma parte restrita da tarefa.
- *Feedback* – Segundo Hackman e Lawler (1971), é o grau em que um empregado recebe informação de supervisores, colegas e até clientes sobre seu desempenho na execução de uma tarefa. Com isso, pode corrigir seus erros e conseqüentemente melhorar a satisfação do cliente.

Para Lau e Huang (1999: 148), juntas ou não em uma determinada tarefa, essas dimensões podem melhorar as reações afetivas e proativas do empregado e, assim, influenciar positivamente o seu nível de orientação para o cliente.

## 2.7. CONCLUSÃO

O início deste capítulo analisou o conceito de marketing como era entendido dos anos 1950 aos 1980. Em seguida, foi comentada sua evolução para a orientação para o mercado, que corresponde à implantação do conceito de marketing ao nível da organização. Na sequência, foram analisados o marketing de relacionamento e o marketing de serviços, duas particularizações do conceito de marketing que também surgiram nos anos 1980.

Ao final do capítulo, foi feita uma revisão mais detalhada da orientação para o cliente entre empregados de contato, que corresponde à implantação do conceito de marketing ao nível do empregado de contato e é considerado um desdobramento da orientação para o mercado.

Na busca de um modelo conceitual que expressasse com rigor acadêmico a orientação para o cliente entre empregados de contato no ambiente da indústria brasileira de hotéis, procurou-se na literatura as consequências desse conceito. Foram encontradas as seguintes variáveis: relacionamento comprador-vendedor, satisfação com o trabalho, comprometimento organizacional e desempenho do empregado.

Do mesmo modo, foram encontrados os seguintes antecedentes: stress da função, socialização organizacional, ética organizacional, comportamento de cidadania organizacional, cultura organizacional, características da tarefa, controles organizacionais e orientação para aprendizagem entre empregados de contato. Saliente-se, contudo, que existem várias inconformidades na literatura, pois diferentes estudos nem sempre sustentam os mesmos resultados.

O próximo capítulo apresenta um modelo conceitual que se propõe a relacionar, no ambiente estudado, o conceito de orientação para o cliente entre empregados de contato com algumas dessas variáveis.



### **3. MODELO CONCEITUAL DE INVESTIGAÇÃO**

#### **3.1. INTRODUÇÃO**

No início deste capítulo faz-se um breve comentário sobre o paradigma desta investigação, a orientação para o cliente entre empregados de contato, que já foi amplamente analisada no capítulo anterior. Em seguida, é proposto um modelo conceitual envolvendo esse conceito com seus principais antecedentes e consequências, todos identificados na literatura. As hipóteses, representadas pelas relações causais entre essas variáveis, são analisadas ao final.

Em uma investigação empírica, segundo Hill e Hill (2002: 19), fazem-se observações do fenômeno que está sendo estudado “com o objetivo de se construir explicações ou novas teorias”. A investigação começa e termina na literatura, conforme mostra a Figura 3.1.

A hipótese geral da investigação é estabelecida normalmente a partir da revisão da literatura. Em seguida, são definidos conjuntamente as hipóteses operacionais, os métodos de investigação e o modo como os dados serão analisados. Ao contrário da hipótese geral, mais ampla, as hipóteses operacionais são suficientemente específicas para poder ser corroboradas ou rejeitadas após o tratamento estatístico dos dados. Somente depois dessa fase de planejamento é que se pode iniciar a ação, que compreende a coleta e a análise de dados, de onde são obtidos os resultados da investigação.

Finalmente, faz-se a discussão desses resultados, comparando-os com as hipóteses operacionais. A confirmação ou negação das hipóteses é que conduz o investigador às conclusões que proporcionam evidências para comentar a literatura que, em

última análise, segundo Hill e Hill (2002: 32), é o objetivo principal de uma investigação empírica acadêmica.

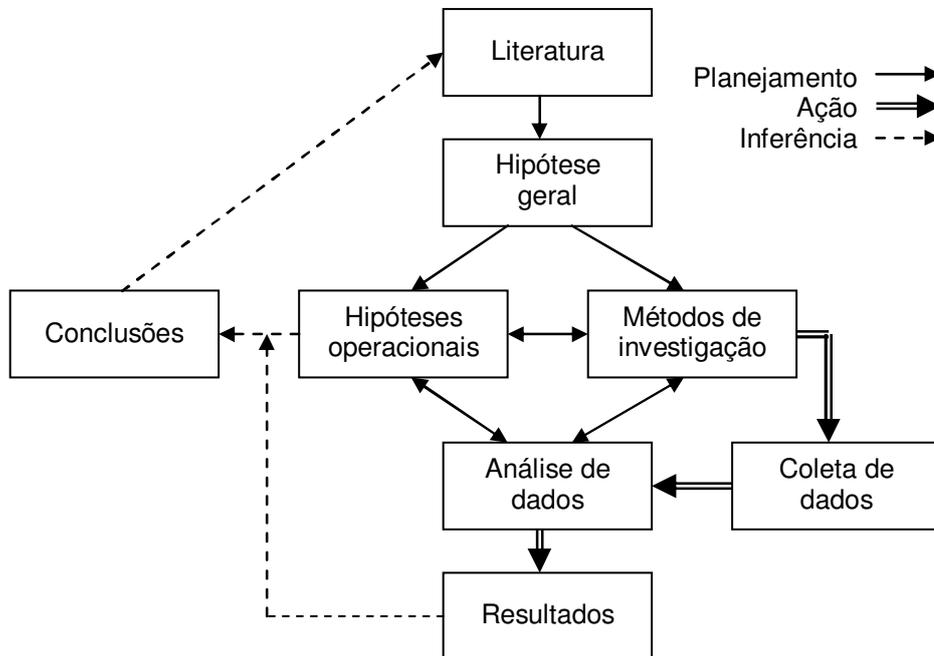


Figura 3.1 – Processo de investigação empírica  
Fonte: Hill e Hill (2002: 32)

### 3.2. PARADIGMA DA INVESTIGAÇÃO

O paradigma desta investigação é a orientação para o cliente entre empregados de contato, definida por Saxe e Weitz (1982: 343) como sendo o “grau no qual um empregado de contato pratica o conceito de marketing tentando ajudar seu cliente a tomar decisões de compra que satisfaçam suas necessidades no longo prazo”. Esse conceito resultou do desenvolvimento do conceito de marketing segundo o qual, conforme os autores, uma organização deve identificar e procurar satisfazer as necessidades dos seus clientes melhor que seus concorrentes, objetivando o aumento dos lucros. Kohli e Jaworski (1990: 3) consideram orientação para o cliente entre empregados de contato como uma “manifestação operacional do conceito de marketing”.

Oportuno explicar o significado do termo paradigma no contexto de investigações empíricas. Segundo Kuhn (1962 apud Deshpandé, 1983: 101), a expressão representa um conjunto de suposições relativas a algum tema que são compartilhadas por acadêmicos e que podem conduzi-los à estrutura conceitual desse tema. Para Harker e Egan (2006: 215), é uma teoria normalmente aceita que orienta o ponto de vista de uma época e sua abordagem em problemas científicos, inclusive sociais. Um paradigma se mantém dominante até que um outro explique melhor um determinado fenômeno. Segundo Deshpandé (1983: 101), os paradigmas são fundamentais para o desenvolvimento de qualquer ciência.

### 3.3. MODELO CONCEITUAL

Conforme se viu no capítulo anterior, há uma vasta literatura que trata das consequências e dos antecedentes da orientação para o cliente entre empregados de contato. As consequências mais debatidas são: satisfação com o trabalho, comprometimento organizacional e desempenho do empregado. E os antecedentes mais frequentemente encontrados são os seguintes: orientação para aprendizagem entre empregados de contato, controles organizacionais, stress da função, cultura organizacional e ética organizacional.

Com base nessas e em outras variáveis adiante comentadas, assim como nas relações de interdependência entre todas elas, também identificadas na literatura, procurou-se construir um modelo conceitual de investigação. O resultado pode ser observado na Figura 3.2, onde as hipóteses da investigação, que são as relações causais entre os construtos, estão rotuladas de H1 a H48.

No modelo conceitual foram considerados como consequências da orientação para o cliente entre empregados de contato os construtos comprometimento organizacional, satisfação com o trabalho, desempenho do empregado e criatividade do empregado. Mesmo sem ter referências na literatura, a criatividade do empregado foi incluída no modelo, na expectativa de que suas relações com outros

construtos venham a ser consideradas significativas após o tratamento estatístico dos dados.

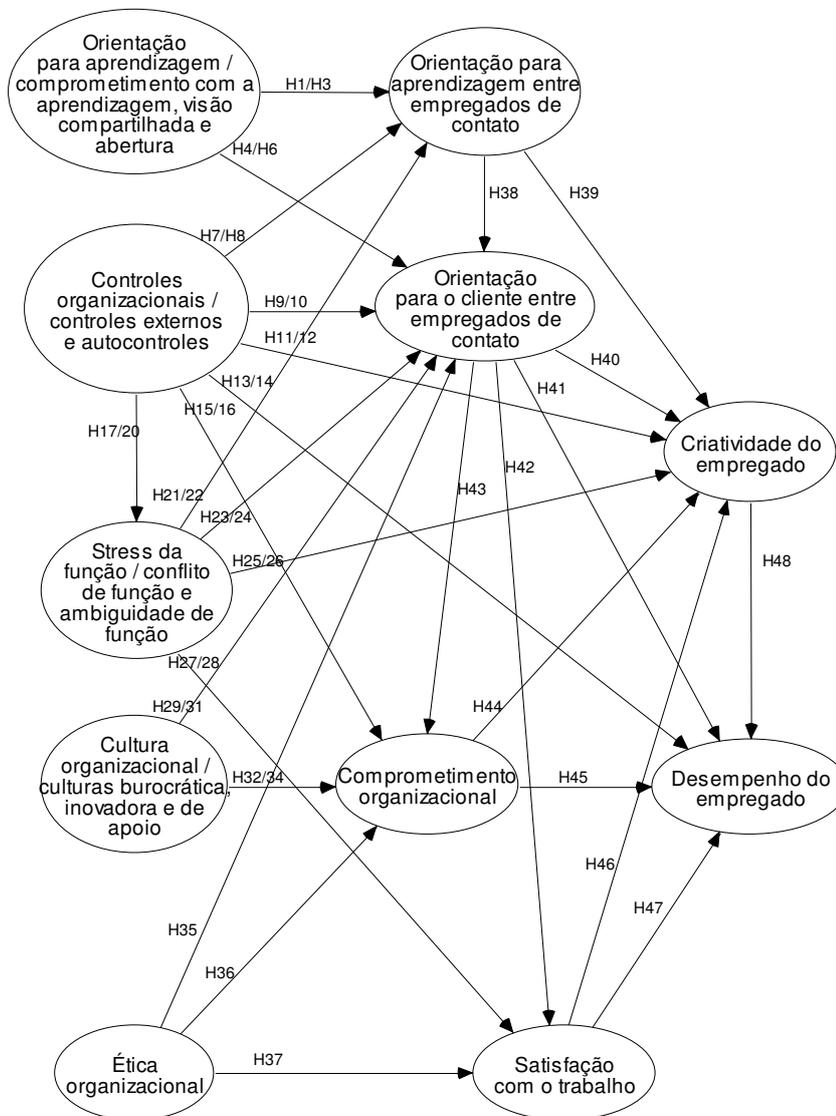


Figura 3.2 – Modelo conceitual de investigação com relações hipotéticas entre construtos.  
Fonte: O autor.

Como antecedentes, foram considerados os seguintes construtos: orientação para aprendizagem da organização, composto pelas dimensões comprometimento com a aprendizagem, visão compartilhada e abertura; orientação para aprendizagem entre empregados de contato; stress da função, envolvendo conflito de função e ambiguidade de função; cultura organizacional, reunindo as culturas burocrática,

inovadora e de apoio; ética organizacional; e controles organizacionais, compreendendo controles do processo, controles profissionais e autocontroles. A dimensão controles do resultado não foi considerada no presente estudo porque seus itens são mais apropriados para vendedores de bens físicos.

Conforme se observa no modelo, controles do processo e controles profissionais foram agregados em um construto de segunda ordem chamado de controles externos. A dimensão autocontroles foi mantida isoladamente porque há uma expectativa de que mantenha relacionamentos com outros construtos diferentes dos que forem mantidos pelas outras dimensões de controles organizacionais.

Por sua relevância potencial, a orientação para aprendizagem da organização foi incluída como antecedente da orientação para o cliente entre empregados de contato, mesmo sem ter referências na literatura, na expectativa de que, a exemplo da criatividade do empregado, suas relações com os demais construtos venham a ser consideradas significativas.

Observa-se também que aparecem no modelo as dimensões de orientação para aprendizagem da organização, controles organizacionais, stress da função e cultura organizacional, porque serão analisadas separadamente.

Embora referenciados na literatura, não foram incluídos no modelo os conceitos relacionamento comprador-vendedor, considerado como consequência da orientação para o cliente entre empregados de contato, além de socialização organizacional e comportamento de cidadania organizacional, considerados como antecedentes. Procurou-se, assim, não tornar o modelo mais complexo e difícil de ser validado estatisticamente. Esses conceitos, inclusive, são utilizados menos frequentemente em estudos acadêmicos.

O modelo é formado por 17 construtos, incluídas as dimensões de orientação para aprendizagem da organização, controles organizacionais, stress da função e cultura organizacional. Embora não haja um limite teórico para esse número, Hair et al. (2005: 476) recomendam que não exceda 20, para que a validação do modelo não

se torne muito difícil. Modelos teoricamente concisos, segundo os autores, oferecem o “benefício da parcimônia”.

O modelo conceitual, portanto, apresenta duas inovações a serem testadas. A primeira refere-se à inclusão das três dimensões da orientação para aprendizagem da organização, porque, conforme se viu, ainda não existiam, na literatura, referências de suas relações com a orientação para o cliente entre empregados de contato, que é o conceito de interesse desta tese. Desse modo, incluíram-se seis hipóteses no modelo: três (H1 a H3) referentes ao efeito positivo de cada uma dessas dimensões na orientação para aprendizagem entre empregados de contato e três (H4 a H6) referentes ao seu efeito positivo na orientação para o cliente entre empregados de contato.

A outra inovação é a inclusão da criatividade do empregado. Do mesmo modo, não foram encontradas referências na literatura sobre sua relação com a orientação para o cliente entre empregados de contato. Foram incluídas, além da hipótese H48, relativa ao seu efeito positivo no desempenho do empregado, mais oito, relativas às influências de seus antecedentes: orientação para aprendizagem entre empregados de contato (H39), orientação para o cliente entre empregados de contato (H40), controles organizacionais, compreendendo controles externos e autocontroles (H11 e H12), stress da função, compreendendo conflito e ambiguidade de função (H25 e H26), comprometimento organizacional (H44) e satisfação com o trabalho (H46).

### 3.4. HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

Nesta seção, são definidas a hipótese geral da investigação e as hipóteses operacionais. Segundo a hipótese geral, o modelo conceitual proposto, com relações de interdependência entre antecedentes e consequências da orientação para o cliente entre empregados de contato, é adequado para a indústria brasileira de hotéis. As hipóteses operacionais (H1 a H48), conforme comentado na seção precedente, estão representadas pelas relações causais entre pares dessas

variáveis. Os tópicos a seguir analisam as evidências que foram encontradas na literatura sobre essas influências.

*a) Efeitos da orientação para aprendizagem da organização na orientação para aprendizagem entre empregados de contato e na orientação para o cliente entre empregados de contato.*

Orientação para aprendizagem é definida por Hult, Ketchen e Reus (2001: 174) como o “desenvolvimento de um novo conhecimento que tem a capacidade de influenciar o comportamento em uma organização”. Trata-se do resultado de iniciativas da direção e refere-se à organização como um todo. Argyris e Schön (1978 apud Baker e Sinkula, 1999: 413) definem o conceito da seguinte forma: “é um conjunto de valores que influencia o grau no qual uma organização está satisfeita com as teorias que utiliza”.

A aprendizagem organizacional ocorre quando os resultados efetivos da organização diferem dos esperados, o que poderá, inclusive, levar a organização para adotar uma outra teoria, que é a maneira de fazer as coisas. O objetivo, segundo Baker e Sinkula (1999: 413), é responder rapidamente às mudanças do ambiente.

Sinkula, Baker e Noordewier (1997) colocam que orientação para aprendizagem, ao nível da organização, é formada por comprometimento com a aprendizagem, visão compartilhada e abertura. O comprometimento de todos com a aprendizagem é o fator fundamental para a aprendizagem; visão compartilhada refere-se ao alinhamento do pensamento de todos sobre os objetivos da organização; e a abertura é a receptividade que todos devem ter para questionar e melhorar suas rotinas de trabalho.

Para Slater e Narver (1995: 63), orientação para aprendizagem refere-se ao desenvolvimento de novos conhecimentos que têm o poder de influenciar comportamentos que levem à melhoria do desempenho. Organizações com elevada orientação para aprendizagem, segundo os autores, estimulam seus empregados a questionar continuamente os procedimentos operacionais estabelecidos. Nesse caso, as organizações aprendem através dos seus membros e conseqüentemente

tornam-se mais competitivas. Conhecimento e aprendizado acumulados de membros de uma organização, portanto, é uma importante fonte de vantagem competitiva sustentável.

A orientação para aprendizagem entre empregados de contato, por outro lado, diz respeito, segundo Sujan, Weitz e Kumar (1994: 39), à aprendizagem por iniciativa de cada empregado, quando estimulado pela direção da organização. Há, portanto, uma evidente influência da orientação para aprendizagem, que se refere à organização como um todo, na orientação para aprendizagem entre empregados de contato. Percebe-se, então, que orientação para aprendizagem entre empregados de contato complementa a orientação para aprendizagem da organização na medida em que se desloca do âmbito da direção para o nível operacional.

Orientados para a aprendizagem, empregados de contato tipicamente procuram descobrir como melhorar seu desempenho e encaram as situações desafiadoras com mais facilidade. Sujan, Weitz e Kumar (1994: 40) defendem que a orientação para aprendizagem entre empregados de contato “motiva as pessoas para se engajarem no planejamento e desenvolvimento das bases de conhecimento e habilidades que são necessários para melhorar suas capacidades”.

A outra consequência da orientação para aprendizagem que foi incluída no modelo conceitual é a orientação para o cliente entre empregados de contato, conceito definido por Saxe e Weitz (1982: 343) como sendo a prática do conceito de marketing ao nível da interação entre o empregado de contato e o cliente. Nessa situação, o empregado de contato desenvolve comportamentos que levam à satisfação do cliente no longo prazo. Ainda segundo os autores, o conceito refere-se ao grau no qual um empregado de contato tenta ajudar seu cliente a tomar decisões de compra que satisfaçam suas necessidades.

Não há referências na literatura da influência da orientação para aprendizagem da organização na orientação para o cliente entre empregados de contato. Por essa razão a orientação para aprendizagem da organização não foi incluída na revisão da literatura desta tese. Parece existir, entretanto, uma influência positiva. Para que os empregados possam interagir com eficácia junto ao seu cliente é necessário que

estejam comprometidos com a aprendizagem, alinhados com os objetivos da organização e receptivos a mudanças, aspectos que representam as dimensões da orientação para aprendizagem.

Para testar as supostas relações entre as dimensões da orientação para aprendizagem da organização e os conceitos de orientação para aprendizagem entre empregados de contato e orientação para o cliente entre empregados de contato, foram formuladas as hipóteses H1 a H6:

- *H1* – Há uma relação positiva entre comprometimento com a aprendizagem e orientação para aprendizagem entre empregados de contato.
- *H2* – Há uma relação positiva entre visão compartilhada e orientação para aprendizagem entre empregados de contato.
- *H3* – Há uma relação positiva entre abertura e orientação para aprendizagem entre empregados de contato.
- *H4* – Há uma relação positiva entre comprometimento com a aprendizagem e orientação para o cliente entre empregados de contato.
- *H5* – Há uma relação positiva entre visão compartilhada e orientação para o cliente entre empregados de contato.
- *H6* – Há uma relação positiva entre abertura e orientação para o cliente entre empregados de contato.

*b) Efeitos dos controles organizacionais na orientação para aprendizagem entre empregados de contato, na criatividade do empregado, na orientação para o cliente entre empregados de contato, no desempenho do empregado, no comprometimento organizacional e no conflito e ambiguidade de função.*

É consenso que o objetivo de qualquer sistema de controle organizacional é o alcance de resultados. Jaworski (1988: 24), por exemplo, define controle de marketing como “um processo para assegurar que as atividades de marketing produzam os resultados desejados”. Nesta tese, entende-se que os resultados referem-se, em última instância, ao desempenho do empregado de contato com o cliente através da influência de outras variáveis.

Para Jaworski e MacInnis (1989: 406), controles organizacionais referem-se a um “conjunto de atividades definidas para aumentar a probabilidade de que planos específicos sejam implantados adequadamente e os resultados desejados sejam alcançados”. Lusch e Jaworski (1991: 402), Cravens et al. (1993: 49) e Jaworski, Stathakopoulos e Krishnan (1993: 60) argumentam que os controles organizacionais são fatores determinantes do desempenho dos empregados e Joshi e Randall (2001: 2) acrescentam que eles “clarificam as expectativas da organização e os critérios de avaliação do desempenho do pessoal de vendas, assim como promovem um senso de participação e valorização no pessoal de vendas”.

Conforme visto na subseção 2.6.3.2, Jaworski e MacInnis (1989: 407) advogam que os controles organizacionais são compostos por controles do resultado, controles do processo, controles profissionais e autocontroles. Os controles do resultado avaliam o empregado em termos do alcance de suas metas de desempenho; os controles do processo o avaliam em termos dos meios que utilizou para o alcance de suas metas; os controles profissionais avaliam equipes de unidades de negócio pelo seu envolvimento com colegas em discussões sobre o trabalho; e os autocontroles ocorrem quando o profissional demonstra comprometimento e disposição para realizar seu trabalho com autonomia e responsabilidade. A dimensão controles do resultado, conforme visto na seção anterior, não foi considerada neste estudo.

Para Hulbert e Toy (1977: 18), os controles organizacionais aumentam a probabilidade dos empregados participarem mais ativamente dos processos operacionais e, conseqüentemente, alcançarem melhores resultados. Espera-se, então, que os controles do processo, os controles profissionais e os autocontroles possam exercer uma influência positiva na orientação para aprendizagem entre empregados de contato, na medida em que a prática deste conceito é necessária para a melhoria contínua dos processos.

Joshi e Randall (2001: 2) encontraram que controles organizacionais, como construto de segunda ordem agrupando controles do resultado, controles do processo e controles profissionais, exercem efeitos indiretos no desempenho dos vendedores e na orientação para o cliente entre vendedores através da clareza da tarefa e do comprometimento afetivo. Clareza da tarefa, segundo Flaherty,

Dahlstrom e Skinner (1999: 6), é o antônimo de ambiguidade de função, que é uma das dimensões de stress da função.

Espera-se, por fim, que os controles organizacionais, por tornarem claros os caminhos para o alcance de metas, aumentem a motivação dos empregados influenciando positivamente, desse modo, o comprometimento com a organização e a criatividade do empregado. Comprometimento organizacional, conforme Malhotra e Mukherjee (2004: 166), é a extensão em que um indivíduo se identifica e se envolve com a organização e criatividade do empregado, segundo Woodman, Sawyer e Griffin (1993: 293), corresponde a fazer algo pela primeira vez ou criar um novo conhecimento.

As hipóteses H7 a H20, a seguir relacionadas, foram formuladas para testar a influência de controles externos, construto de segunda ordem que, conforme se viu, agrega controles do processo e controles profissionais, assim como de autocontroles, como um construto de primeira ordem, na orientação para aprendizagem entre empregados de contato, na orientação para o cliente entre empregados de contato, na criatividade do empregado, no desempenho do empregado, no comprometimento organizacional e no conflito e ambiguidade de função.

- *H7* – Há uma relação positiva entre controles externos e orientação para aprendizagem entre empregados de contato.
- *H8* – Há uma relação positiva entre autocontroles e orientação para aprendizagem entre empregados de contato.
- *H9* – Há uma relação positiva entre controles externos e orientação para o cliente entre empregados de contato.
- *H10* – Há uma relação positiva entre autocontroles e orientação para o cliente entre empregados de contato.
- *H11* – Há uma relação positiva entre controles externos e criatividade do empregado.
- *H12* – Há uma relação positiva entre autocontroles e criatividade do empregado.
- *H13* – Há uma relação positiva entre controles externos e desempenho do empregado.

- *H14* – Há uma relação positiva entre autocontroles e desempenho do empregado.
- *H15* – Há uma relação positiva entre controles externos e comprometimento organizacional.
- *H16* – Há uma relação positiva entre autocontroles e comprometimento organizacional.
- *H17* – Há uma relação negativa entre controles externos e conflito de função.
- *H18* – Há uma relação negativa entre autocontroles e conflito de função.
- *H19* – Há uma relação negativa entre controles externos e ambiguidade de função.
- *H20* – Há uma relação negativa entre autocontroles e ambiguidade de função.

*c) Efeitos do conflito e ambiguidade de função na orientação para aprendizagem entre empregados de contato, na orientação para o cliente entre empregados de contato, na criatividade do empregado e na satisfação com o trabalho.*

Stress da função é definido por Teas (1983: 86) como um “efeito percebido pelo empregado quando está submetido fortemente a tensões do trabalho ou quando está insatisfeito com o trabalho”. De conformidade com uma vasta literatura, o conceito é composto por conflito de função e ambiguidade de função (Walker, Churchill e Ford, 1975: 32; Teas, 1983: 85; Behrman e Perreault, 1984: 10; Hoffman e Ingram, 1991: 26; Siguaw, Brown e Widing, 1994: 107; Flaherty, Dahlstrom e Skinner, 1999: 4). Conflito de função refere-se a situações antagônicas devido à incompatibilidade de demandas que um empregado recebe de duas ou mais pessoas e ambiguidade de função diz respeito a situações dúbias devido à falta de informações para um empregado executar adequadamente uma determinada tarefa.

Flaherty, Dahlstrom e Skinner (1999: 6) afirmam que conflito de função e ambiguidade de função afetam negativamente as vendas orientadas para o cliente. Os efeitos das dimensões do stress da função na satisfação com o trabalho, entretanto, são conflitantes. Singh (1993: 23), por exemplo, defende que a tensão no trabalho causada pela ambiguidade de função afeta negativamente a satisfação com o trabalho. Hoffman e Ingram (1991: 29), porém, encontrou que a ambiguidade exerce um efeito negativo na satisfação, mas indiretamente, através do conflito de função. Concordando, porém, com Teas (1983: 88), com Behrman e Perreault

(1984: 17) e com outros autores, Sigauw, Brown e Widing (1994: 112) e Mengüç (1996: 286) defendem que ambos, conflito e ambiguidade de função, exercem impactos negativos diretos na satisfação com o trabalho.

A partir dessas constatações, pode-se supor que as dimensões do stress da função também influenciam negativamente outras variáveis comportamentais como orientação para aprendizagem entre empregados de contato e criatividade do empregado.

As hipóteses H21 a H28 foram formuladas para averiguar o efeito de cada dimensão de stress da função sobre orientação para aprendizagem entre empregados de contato, orientação para o cliente entre empregados de contato, criatividade do empregado e satisfação com o trabalho.

- *H21* – Há uma relação negativa entre conflito de função e orientação para aprendizagem entre empregados de contato.
- *H22* – Há uma relação negativa entre ambiguidade de função e orientação para aprendizagem entre empregados de contato.
- *H23* – Há uma relação negativa entre conflito de função e orientação para o cliente entre empregados de contato.
- *H24* – Há uma relação negativa entre ambiguidade de função e orientação para o cliente entre empregados de contato.
- *H25* – Há uma relação negativa entre conflito de função e criatividade do empregado.
- *H26* – Há uma relação negativa entre ambiguidade de função e criatividade do empregado.
- *H27* – Há uma relação negativa entre conflito de função e satisfação com o trabalho.
- *H28* – Há uma relação negativa entre ambiguidade de função e satisfação com o trabalho.

*d) Efeitos da cultura organizacional na orientação para o cliente entre empregados de contato e no comprometimento organizacional.*

Parasuraman (1987: 40) define cultura como um “conjunto de mensagens não escritas e frequentemente inconscientes que preenchem os intervalos entre o que é formalmente determinado e o que efetivamente ocorre, envolvendo filosofias, ideologias, valores, crenças, expectativas e normas”. Deshpandé e Webster (1989: 4) e Williams e Attaway (1996: 35) defendem que cultura organizacional refere-se a um conjunto informal de valores, crenças e expectativas que são compartilhados em uma organização e que produz normas para delimitar e controlar o comportamento dos empregados. Em consequência, pode também influenciar o desempenho dos empregados.

Conforme Wallach (1983: 31), há três tipos de cultura organizacional: burocrática, inovadora e de apoio. A cultura burocrática caracteriza-se pela ênfase à hierarquia e aos controles rígidos; a cultura inovadora oferece um ambiente propício para a criatividade, mas com desafios e riscos; e a cultura de apoio refere-se a um ambiente onde as pessoas são prestativas com seus pares.

A cultura organizacional, segundo Williams e Attaway (1996: 35), afeta diretamente o comportamento orientado para o cliente. A propósito, Jaworski, Kohli e Sahay (2000: 45) definem orientação para o cliente como uma cultura organizacional que põe em destaque o cliente. Brady e Cronin (2001: 243) concordam, quando afirmam que orientação para o cliente “define comportamentos do empregado que são indicativos de uma cultura orientada para o cliente”.

A cultura organizacional parece influenciar também o comprometimento organizacional. Chen (2004: 436), por exemplo, encontrou influências significativas entre as dimensões da cultura organizacional e o comprometimento organizacional. Brady e Cronin (2001) já haviam afirmado que a cultura organizacional deve procurar atender aos interesses dos empregados de contato com o cliente, para poder influenciar o seu comprometimento. A cultura de apoio, particularmente, segundo Wallach (1983: 33) e Williams e Attaway (1996: 36), por se caracterizar

pela internalização de normas, leva o empregado à consolidação de comprometimentos.

Por serem conceitualmente distintas, as dimensões de cultura organizacional poderiam exercer diferentes efeitos na orientação para o cliente entre empregados de contato e no comprometimento organizacional, muito embora não haja referências suficientes na literatura a esse respeito. Sendo caracterizada por controles rígidos, conforme Wallach (1983), a cultura burocrática poderia exercer impactos negativos na orientação para o cliente e no comprometimento organizacional. Com movimentos limitados e sem espaço suficiente para tomar iniciativas, o empregado de contato poderia ter dificuldades em suas tentativas para ajudar o cliente em suas decisões de compra. Em consequência, poderia ficar um pouco menos comprometido com a organização.

A cultura inovadora e a cultura de apoio parecem seguir em outra direção. Por estimular a criatividade, segundo o mesmo autor, a cultura inovadora poderia também estimular a orientação para o cliente e o comprometimento organizacional. Finalmente, a cultura de apoio, que influencia positivamente o comprometimento, conforme Wallach (1983) e Williams e Attaway (1996), poderia também exercer o mesmo efeito na orientação para o cliente entre empregados de contato. O objetivo das hipóteses H29 a H34 é confirmar essas suposições.

- *H29* – Há uma relação negativa entre cultura burocrática e orientação para o cliente entre empregados de contato.
- *H30* – Há uma relação positiva entre cultura inovadora e orientação para o cliente entre empregados de contato.
- *H31* – Há uma relação positiva entre cultura de apoio e orientação para o cliente entre empregados de contato.
- *H32* – Há uma relação negativa entre cultura burocrática e comprometimento organizacional.
- *H33* – Há uma relação positiva entre cultura inovadora e comprometimento organizacional.
- *H34* – Há uma relação positiva entre cultura de apoio e comprometimento organizacional.

*e) Efeitos da ética organizacional na orientação para o cliente entre empregados de contato, no comprometimento organizacional e na satisfação com o trabalho.*

O comportamento ético de um vendedor é explicado por Lagace, Dahlstrom e Gassenheimer (1991: 40) através de exemplos de comportamentos antiéticos como exagerar na descrição das características de um produto ou dar informações falsas sobre sua garantia. Por ser complexo, o conceito de ética organizacional tem sido estudado sob diversos ângulos. Dubinski e Ingram (1984: 343), por exemplo, defendem que um “conflito ético” ocorre quando um indivíduo sente pressão para executar uma tarefa que é inconsistente com o que julga que é o correto; Hunt, Wood e Chonko (1989: 79) focalizam os “valores éticos” dos gestores e as políticas formais e informais da organização sobre ética; e Kelley e Dorsch (1991: 56) afirmam que o “clima ético” em uma organização refere-se a atitudes compatíveis com os padrões de conduta.

Há evidências do relacionamento de ética organizacional com comprometimento organizacional e com satisfação no trabalho. Kelley e Dorsch (1991: 56), por exemplo, afirmam que existe um relacionamento entre clima ético e comprometimento organizacional que, segundo ele, é a extensão na qual um empregado se dedica à firma. Adicionalmente, Lagace, Dahlstrom e Gassenheimer (1991: 40) defendem que o comportamento ético influencia a satisfação com o trabalho.

Conforme Crosby, Evans e Cowles (1990: 68), empregados de contato de empresas prestadoras de serviços devem construir relacionamentos de confiança e duradouros com seus clientes. Esses relacionamentos, segundo Saxe e Weitz (1982), são gerados a partir de comportamentos éticos e orientados para o cliente. Pode-se supor, então, que esses comportamentos influenciam um ao outro. Howe, Hoffman e Hardigree (1994: 498) defendem, porém, que “empregados que se engajam em comportamentos éticos tendem a ser mais orientados para o cliente e mais confiáveis aos olhos dos seus clientes do que seus colegas antiéticos”.

Para testar esses achados, foram definidas as hipóteses H35 a H37:

- *H35* – Há uma relação positiva entre ética organizacional e orientação para o cliente entre empregados de contato.
- *H36* – Há uma relação positiva entre ética organizacional e comprometimento organizacional.
- *H37* – Há uma relação positiva entre ética organizacional e satisfação com o trabalho.

*f) Efeitos da orientação para aprendizagem entre empregados de contato na orientação para o cliente entre empregados de contato e na criatividade do empregado.*

Conforme já analisado nesta seção, orientação para aprendizagem entre empregados de contato refere-se à aprendizagem por iniciativa de cada empregado, com o apoio da administração. Kohli, Shervani e Challagalla (1998: 263) afirmam que o pessoal de vendas com orientação para aprendizagem “tem forte desejo de melhorar e dominar continuamente sua habilidade e experiência em vendas e enxergar situações desafiadoras como oportunidade de melhorar sua competência”.

Para os autores (1998: 267), vendedores que se engajam na orientação para aprendizagem provavelmente terão um desempenho superior, por utilizar o autocontrole para o desenvolvimento de experiências e habilidades nas suas vendas. Sujan, Weitz e Kumar (1994: 43), inclusive, já haviam encontrado que a orientação para a aprendizagem exerce no empregado um efeito indireto no desempenho através do trabalho “esperto” e do trabalho “duro”, conforme se viu na subseção 2.6.3.1.

A partir dos estudos de Sujan, Weitz e Kumar (1994) e de Kohli, Shervani e Challagalla (1998), Harris, Mowen e Brown (2005: 22) encontraram que a orientação para aprendizagem entre empregados de contato influencia a orientação para o cliente entre empregados de contato. Pode-se supor, então, que também exerça um efeito positivo na criatividade do empregado, para que ele possa ajudar o seu cliente da melhor forma possível.

Essas conjecturas conduziram à formulação das hipóteses H38 e H39:

- *H38* – Há uma relação positiva entre orientação para aprendizagem entre empregados de contato e orientação para o cliente entre empregados de contato.
- *H39* – Há uma relação positiva entre orientação para aprendizagem entre empregados de contato e criatividade do empregado.

*g) Efeitos da orientação para o cliente entre empregados de contato na criatividade do empregado, no desempenho do empregado, na satisfação com o trabalho e no comprometimento organizacional.*

Orientação para o cliente entre empregados de contato, conforme visto nas seções 2.6 e 3.2, refere-se ao grau no qual o empregado de contato pratica o conceito de marketing tentando ajudar seu cliente a tomar decisões que satisfaçam suas necessidades. Vários estudos sugerem a influência da orientação para o cliente entre empregados de contato no comprometimento organizacional, na satisfação com o trabalho e no desempenho do empregado.

Os efeitos da orientação para o cliente entre empregados de contato têm sido encontrados de formas diversas em ambientes diversos. Mengüç (1996: 278) e Donavan, Brown e Mowen (2004: 130) defendem, por exemplo, que a variável afeta tanto a satisfação com o trabalho quanto o comprometimento organizacional. Keillor, Parker e Pettijohn (1999: 104) e Harris, Mowen e Brown (2005: 21), entretanto, encontraram que influencia somente a satisfação com o trabalho. Franke e Park (2006: 694) afirmam, por sua vez, que afeta tanto a satisfação com o trabalho quanto o desempenho do empregado. Já Williams e Attaway (1996: 35), Boles et al. (2001: 4) e Brady e Cronin (2001: 242) defendem que afeta somente o desempenho do empregado.

Não há evidências na literatura da influência da orientação para o cliente entre empregados de contato na criatividade do empregado. Por esse motivo não se fez, nesta tese, a revisão da literatura da criatividade do empregado. Parasuraman (1987: 43), entretanto, recomenda que “organizações de serviços orientadas para o cliente poderiam estimular e recompensar pensamentos criativos da parte dos empregados, em todos os níveis”. Pode-se supor, então, que comportamentos orientados para o cliente poderiam estimular a criatividade do empregado no sentido de ajudar o cliente a resolver do melhor modo possível seu problema de compra.

Face ao exposto, pretende-se verificar as hipóteses H40 a H43:

- *H40* – Há uma relação positiva entre orientação para o cliente entre empregados de contato e criatividade do empregado.
- *H41* – Há uma relação positiva entre orientação para o cliente entre empregados de contato e desempenho do empregado.
- *H42* – Há uma relação positiva entre orientação para o cliente entre empregados de contato e satisfação com o trabalho.
- *H43* – Há uma relação positiva entre orientação para o cliente entre empregados de contato e comprometimento organizacional.

*h) Efeitos do comprometimento organizacional e da satisfação com o trabalho na criatividade do empregado e no desempenho do empregado.*

Para manter um paralelo com a subseção 2.6.2.1 da revisão da literatura, os efeitos do comprometimento organizacional e da satisfação com o trabalho são analisados em conjunto também nesta subseção.

Comprometimento organizacional é um conceito definido por Mowday, Porter e Steers (1982 apud Ganesan e Weitz, 1996: 39) como sendo a “intensidade relativa da identificação e do envolvimento de um indivíduo com a organização”. Existem evidências de que o comprometimento organizacional afeta a criatividade e o desempenho do empregado. Woodman, Sawyer e Griffin (1993: 300), por exemplo, defendem que empregados comprometidos procuram melhorar seu trabalho com abordagens novas e criativas. Ganesan e Weitz (1996: 34-39) acrescentam que o comprometimento organizacional está relacionado com a geração de ideias inovadoras, na medida em que influencia o comportamento criativo do empregado. Empregados comprometidos, então, provavelmente usarão formas criativas na solução de seus problemas de trabalho.

Hunt, Chonko e Wood (1985: 113), por outro lado, defendem que o comprometimento organizacional influencia o desempenho do empregado. Focando os resultados da qualidade, Malhotra e Mukherjee (2004: 163) ressaltam a importância do comprometimento do pessoal de contato para a melhoria da

qualidade dos serviços. Wiener (1982: 420), por sua vez, encontrou uma relação indireta do comprometimento organizacional com o desempenho do empregado através da motivação do empregado. Hunt, Chonko e Wood (1985: 113) e Joshi e Randall (2001: 2), entretanto, defendem que essa relação é direta.

Esses achados levaram à definição das hipóteses H44 e H45:

- *H44* – Há uma relação positiva entre comprometimento organizacional e criatividade do empregado.
- *H45* – Há uma relação positiva entre comprometimento organizacional e desempenho do empregado.

Satisfação com o trabalho, por outro lado, é definida por Netemeyer et al. (1997: 86) como sendo um “estado emocional positivo resultante da avaliação do próprio trabalho ou de experiências do trabalho de alguém”. Para Churchill, Ford e Walker (1974: 255), refere-se a “todas as características do próprio trabalho e do ambiente de trabalho no qual o vendedor encontra recompensa e satisfação, ou insatisfação”. Assim como o comprometimento organizacional, visto atrás, a satisfação com o trabalho parece afetar o desempenho e a criatividade do empregado.

Segundo Churchill, Ford e Walker (1974: 254 e 1976: 323) e Carmeli e Freund (2004: 292), por exemplo, a satisfação com o trabalho influencia diretamente o desempenho do empregado. Os empregados ficam satisfeitos quando percebem que são recompensados pela organização na forma de pagamento, segurança, integração, reconhecimento e crescimento no trabalho e procuram, por isso, cumprir suas metas de desempenho.

Empregados satisfeitos, por outro lado, provavelmente usam de sua criatividade para tornar seus clientes satisfeitos. Conforme Rust et al. (1996: 63), “organizações com empregados satisfeitos têm clientes satisfeitos”. Malhotra e Mukherjee (2004: 165) concordam, quando afirmam que “há uma evidência concreta de que empregados satisfeitos fazem com que os clientes também fiquem satisfeitos”.

Para testar essas conjecturas, definiram-se as hipóteses H46 e H47:

- *H46* – Há uma relação positiva entre satisfação com o trabalho e criatividade do empregado.
- *H47* – Há uma relação positiva entre satisfação com o trabalho e desempenho do empregado.

*i) Efeito da criatividade do empregado no desempenho do empregado.*

A criatividade do empregado, segundo Van de Ven (1986: 590), está relacionada com a produção de ideias inovadoras e úteis em uma organização. Criatividade e inovação algumas vezes são utilizadas em estudos acadêmicos de forma intercambiável, mas Scott e Bruce (1994: 581) advertem que o que diferencia as duas variáveis é que inovação inclui a adaptação de produtos ou processos de fora da organização.

Há evidências de que a criatividade do empregado influencia diretamente o desempenho do empregado. Por exemplo, Parasuraman (1987: 43) defende que comportamentos criativos podem conduzir a organização para um melhor desempenho. Conforme Woodman, Sawyer e Griffin (1993: 293), a criatividade do empregado representa um aspecto da mudança que pode conduzir à melhoria do desempenho. Ganesan e Weitz (1996: 39) complementam: “comportamentos criativos podem levar ao desenvolvimento de novos produtos, abordagens para vendas ou técnicas para disposição de mercadorias”.

Face ao exposto, pretende-se testar a hipótese H48:

- *H48* – Há uma relação positiva entre criatividade do empregado e desempenho do empregado.

### 3.5. CONCLUSÃO

Inicialmente o capítulo focalizou, de forma breve, o conceito de orientação para o cliente entre empregados de contato, paradigma da investigação empírica que dá

suporte a esta tese, além de suas consequências e seus antecedentes. Em seguida, foi delineado um modelo conceitual de entrada a ser submetido aos procedimentos estatísticos, objeto dos próximos capítulos, de forma a representar o inter-relacionamento entre essas variáveis no ambiente da indústria brasileira de hotéis. Ao final, as hipóteses operacionais da investigação, que se referem às relações causais observadas no modelo, foram apresentadas e justificadas com base na literatura.

Mesmo sem ter evidências na literatura de que se relacionam com a orientação para o cliente entre empregados de contato, a criatividade do empregado e as três dimensões de orientação para aprendizagem da organização foram incluídas no modelo conceitual de investigação, na expectativa de que suas relações com as demais variáveis sejam validadas estatisticamente.

Por outro lado, deixaram de ser incluídos o relacionamento comprador-vendedor, a socialização organizacional e o comportamento de cidadania organizacional, porque seus relacionamentos com a orientação para o cliente entre empregados de contato são menos estudados do que os das demais variáveis do modelo.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1. INTRODUÇÃO**

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos que foram realizados como preparação para a avaliação da validade do modelo estrutural, assunto do próximo capítulo. Busca-se representar com esse modelo o relacionamento da orientação para o cliente entre empregados de contato com seus antecedentes e suas consequências no ambiente da indústria brasileira de hotéis.

Depois de se referir à amostra, à operacionalização das variáveis e à confiabilidade das medidas dos construtos, este capítulo analisa os resultados da análise fatorial exploratória, que consistiu na avaliação da significância das correlações entre medidas e na extração, rotação e interpretação dos fatores. Ao final, analisa os resultados da análise fatorial confirmatória, utilizando modelagem de equações estruturais, que consistiu na avaliação da validade fatorial do modelo de mensuração de cada construto individualmente e dos construtos de segunda ordem, e a análise fatorial confirmatória global, que compreendeu todos os construtos simultaneamente.

### **4.2. AMOSTRA**

Os dados da investigação foram coletados em 48 de um total de 64 hotéis de Fortaleza que na oportunidade eram filiados à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), dentre os quais muitos pertencentes a redes internacionais. A cidade foi escolhida, por razões de conveniência, para representar a indústria brasileira de hotéis nesta investigação. Os objetivos foram inicialmente explicados por telefone

aos gerentes da maioria dessas organizações, para que a adesão fosse a maior possível. A ABIH contribuiu, enviando mensagens eletrônicas a todos eles, ressaltando a importância do trabalho.

Para participar da amostra piloto com o objetivo de se testar uma primeira versão do questionário foram convidados seis hotéis filiados à ABIH. Cada hotel recebeu uma determinada quantidade de questionários e uma urna na forma de uma caixa de papelão lacrada e com uma fresta por onde deveriam ser colocados anonimamente os questionários preenchidos, garantindo, dessa forma, a privacidade dos respondentes. A expectativa era que cada hotel pudesse disponibilizar pelo menos dez empregados de contato com o cliente para participar da investigação.

Pretendia-se obter pelo menos 30 questionários preenchidos nessa amostra piloto, mas foram recolhidos 43, em quatro hotéis. Dois dos hotéis convidados desistiram da participação alegando dificuldades administrativas momentâneas. Como foi recomendado um nível mínimo de escolaridade dos respondentes, não houve relato de dificuldades durante o preenchimento. Para os gerentes, foi assegurado o sigilo das informações, por se tratar de uma investigação acadêmica. Também foi informado que todos receberiam oportunamente um relatório com os resultados do trabalho.

Os questionários foram numerados e os dados foram lançados no editor de dados do programa *Statistical Package for the Social Science* (SPSS), versão 11.0. Para se avaliar a confiabilidade das escalas foram verificadas as correlações entre itens e as correlações item-total em todos os construtos.

Os itens que apresentaram correlações item-total inferiores a 0,4 foram analisados para possível reformulação ou remoção. Observou-se que a remoção desses itens (*Alpha if item deleted*) fazia com que o valor do Alfa de Cronbach da escala como um todo aumentasse, reforçando a suposição de que não se correlacionavam com os demais e, portanto, não mediam o construto de interesse com precisão. Com essas modificações, cada construto ficou mais bem representado por um novo conjunto de itens, permitindo a construção de um novo questionário para ser utilizado na amostra definitiva.

Hill e Hill (2002: 139) explicam que cada item deve contribuir para a formação da variável latente que se pretende medir e para isso deve existir uma correlação acima de 0,4 entre cada item e o total, representado pela soma dos valores de todos os itens, menos o que está sendo analisado. Cada variável latente, segundo os autores (2002: 137), é definida por um conjunto de quatro a seis outras variáveis denominadas de variáveis componentes, que são os próprios itens do questionário.

Para a amostra definitiva foram planejados pelo menos 200 respondentes, conforme se analisa adiante. No entanto, 333 empregados de contato de 48 hotéis devolveram os questionários completamente preenchidos. Do modo como foi feito na amostra piloto, cada hotel recebeu quantidades específicas dos novos questionários e uma urna para o recolhimento anônimo dos mesmos.

O apoio da ABIH e os contatos telefônicos mantidos com cada gerente contribuíram para que número de respondentes ultrapassasse os 200 inicialmente previstos. Cinco hotéis, entretanto, dos 53 convidados, desistiram de participar, alegando problemas administrativos. Outros cinco, constantes da relação fornecida pela ABIH, não foram convidados por não reunirem as mesmas condições dos demais, principalmente com relação ao nível do pessoal de contato.

Assim como na amostra piloto, os questionários da amostra definitiva foram numerados e os dados lançados no editor de dados do programa SPSS. Os novos valores do Alfa de Cronbach e das correlações entre itens e item-total são analisados adiante, na seção 4.4.

Em investigações empíricas, o tamanho mínimo da amostra pode ser estimado com base na experiência de investigadores. Hill e Hill (2002: 54) chamam esse método de “regras do polegar” (*rules of thumb*). O objetivo é estimar uma amostra para que seja possível efetuar adequadamente as análises estatísticas dos dados.

Na análise fatorial, por exemplo, que é uma análise multivariada, os autores recomendam um número mínimo de amostras cinco vezes maior que o número de variáveis latentes. Como no modelo conceitual desta investigação existem 17 construtos, conforme visto na seção 3.3, incluídas as dimensões dos construtos

orientação para aprendizagem da organização, controles organizacionais, stress da função e cultura organizacional, o número mínimo da amostra seria 85.

Para o uso com a máxima verossimilhança, entretanto, a amostra precisa ter um determinado tamanho. Este é o método utilizado na estimação do modelo estrutural, conforme analisa a seção 5.2 do próximo capítulo. Hoelter (1983: 330) defende que o “tamanho crítico” da amostra para esse tipo de estimação é 200. Hair et al. (2005: 485) concordam, mas advertem que se o modelo for muito grande ou complexo ou ainda se houver indícios de má especificação, a amostra deverá ser maior. Foi com base nessas informações que se definiu que a amostra deveria ser composta de pelo menos 200 casos.

Casos, conforme Hill e Hill (2002: 41), são pessoas, grupos de pessoas ou organizações que fornecem os dados solicitados. Nesta tese, são os empregados de contato com o cliente. Amostra é uma parte dos casos que representa a população ou universo. No presente estudo é o conjunto de empregados de contato dos hotéis que participaram da investigação. Se o modelo estrutural ficar bem ajustado aos dados da amostra, conforme analisa a seção 5.2, as conclusões obtidas a partir da amostra podem ser extrapoladas para a população.

Algumas características da amostra definitiva são analisadas a seguir. Dos 333 casos, por exemplo, 70,3% são empregados de hotéis e 29,7% de flats. Flats são tipos de hotéis onde as unidades dispõem de cozinhas, copas e salas de estar equipadas, proporcionando condições para uma permanência mais demorada e independente do hóspede.

Quanto aos empregados de contato que participaram da investigação, 52% são do sexo feminino. Destacadamente, a função de maior frequência é a de recepcionista, conforme se observa no Gráfico 4.1, com 46,5% dos casos. Um segundo bloco, totalizando 27%, reúne camareiras, auxiliares administrativos, mensageiros e governantas.

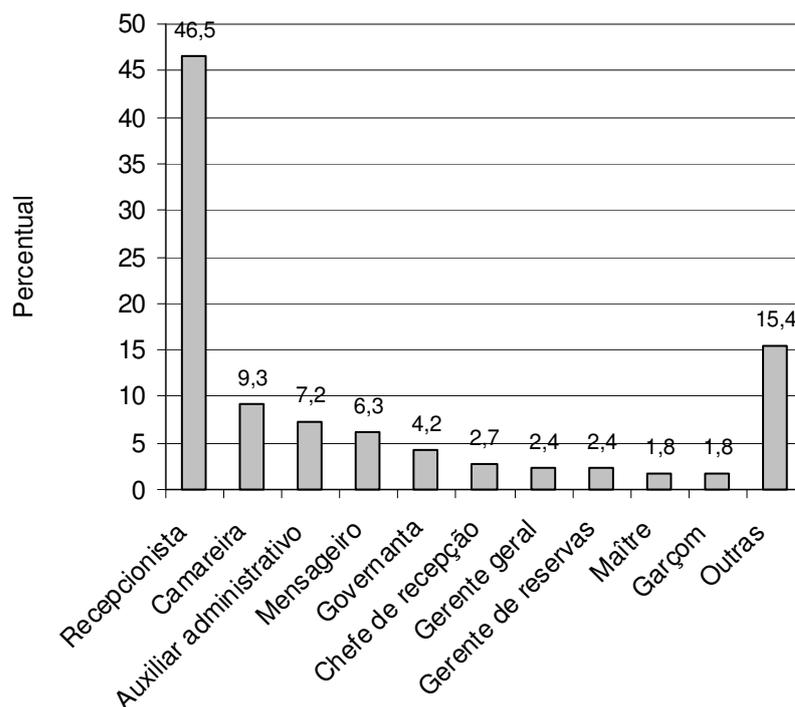


Gráfico 4.1 – Função do empregado

O tempo na função e o tempo na empresa também foram investigados. Observa-se no Gráfico 4.2 que 50,2% dos respondentes têm até dois anos na função, embora uma proporção importante (21,3%) tenha sete anos de função ou mais. A proporção dos empregados com até dois anos de empresa é um pouco maior (58,6%), mas é pequena (11,7%) a proporção com sete anos de empresa ou mais. Deduz-se que esses veteranos acumularam experiência em outros hotéis ou flats.

Os empregados de contato das empresas investigadas são relativamente jovens, conforme se vê no Gráfico 4.3. Dos 333 respondentes, 49,9% têm menos de 30 e 80,5% têm menos de 40 anos de idade.

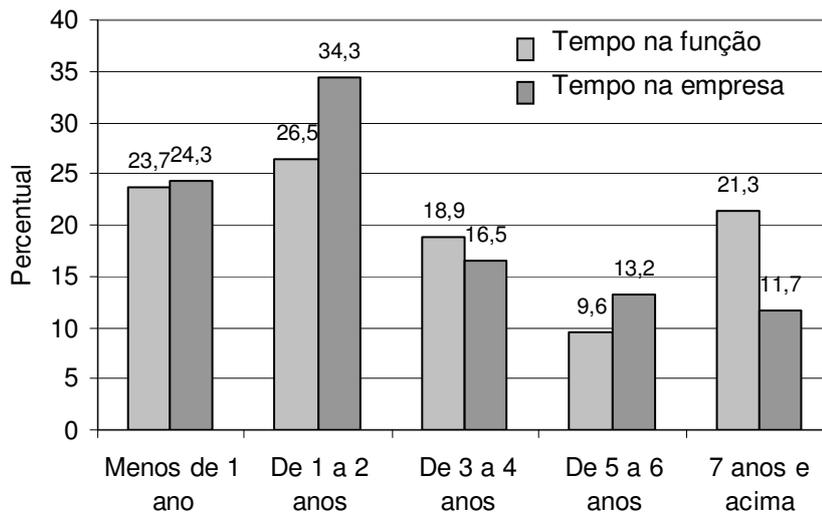


Gráfico 4.2 – Tempo de experiência do empregado

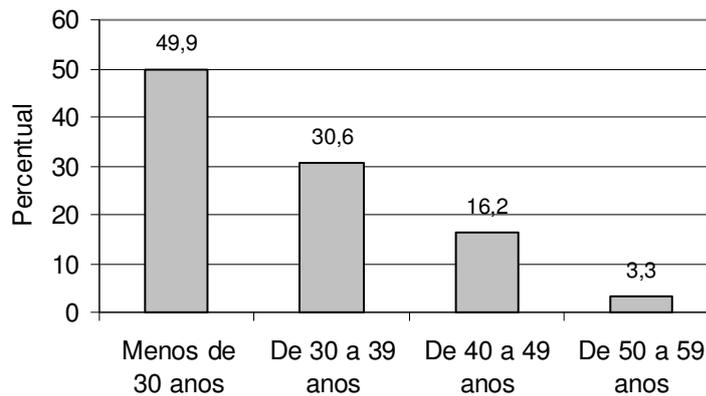


Gráfico 4.3 – Idade do empregado

A escolaridade desses empregados, contudo, é relativamente elevada quando se compara com a de empregados de contato de empresas comerciais ou que prestam outros tipos de serviço, na mesma região. Conforme o Gráfico 4.4, 46% dos empregados de contato dos hotéis ou flats investigados têm o segundo grau completo e 38,4% têm o nível superior, completo ou incompleto.

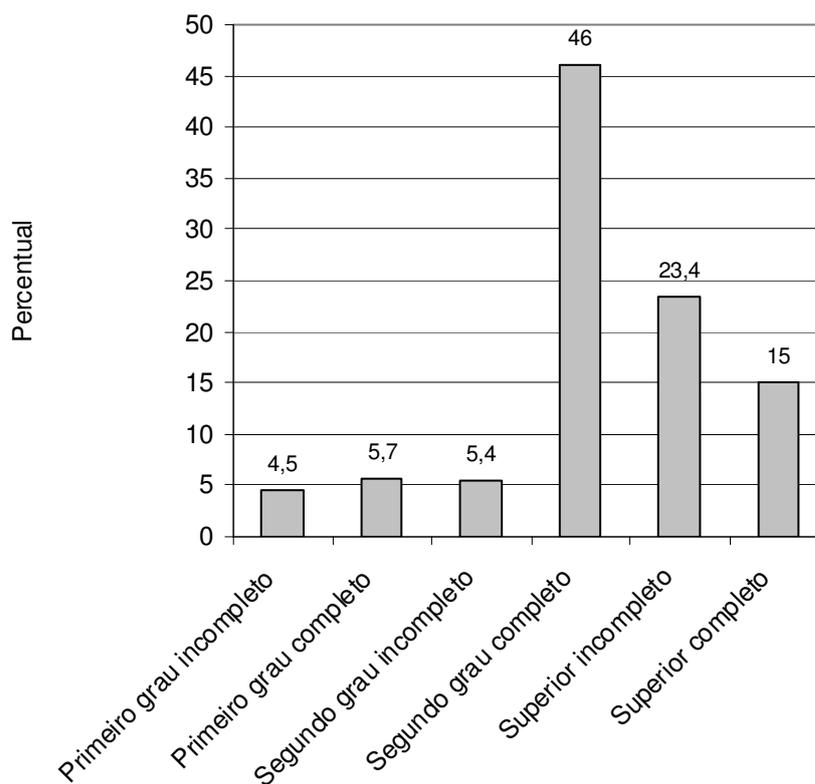


Gráfico 4.4 – Escolaridade do empregado

Procurou-se também verificar se haviam dados perdidos (*missing data*). Segundo Hair et al. (2005: 50), trata-se de não-respostas de um determinado respondente quando existem informações de outros respondentes para os mesmos itens. Eles ocorrem quando um indivíduo deixa de responder um ou mais itens de um questionário ou mesmo quando há erros na coleta ou na entrada de dados.

Um modo para lidar com dados perdidos, segundo os autores, é simplesmente eliminar os casos ou as variáveis com muitos dados faltantes. Uma determinada variável só deve ser eliminada, entretanto, se houver uma outra que possa substituí-la por ser altamente correlacionada. Desse modo, somente seriam incluídas no processamento as observações com dados completos ou com poucos dados perdidos.

No conjunto de dados que foram coletados, entretanto, não houve registro de dados perdidos no editor de dados do SPSS. Isso se deve, provavelmente, à

recomendação que foi feita aos gerentes das organizações que participaram da investigação no sentido que todos os campos dos questionários fossem preenchidos com atenção pelos empregados de contato com o cliente.

#### 4.3. OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Esta seção trata da elaboração do questionário da investigação. Procurou-se inicialmente identificar na literatura de marketing os estudos que disponibilizassem as escalas das variáveis do modelo conceitual de investigação. Os artigos foram obtidos nas bibliotecas virtuais ProQuest e Ebsco, acessadas através da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC) e do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará (CESA). Com essas informações foi elaborada a primeira versão do questionário, que depois foi aperfeiçoado, conforme analisa a próxima seção, com a reformulação ou remoção dos itens que apresentavam baixa correlação com o resto da escala e, conseqüentemente, não mediam adequadamente o respectivo construto.

Para testar essa primeira versão, o primeiro passo foi solicitar que professores doutores do CESA e colegas do programa de doutoramento da FEUC verificassem a relevância, a clareza e a compreensão dos itens. Esta é uma recomendação de Hill e Hill (2002: 77) quando se pretende aplicar escalas obtidas na literatura em uma amostra retirada de uma população diferente daquela para a qual essas escalas foram desenvolvidas. Alguns empregados de contato com o cliente dos hotéis foram convidados para opinar sobre os itens. Foram, em seguida, reformuladas ou eliminadas expressões consideradas de difícil compreensão para alguns deles como, por exemplo, “extensão na qual” e “crédito”.

As escalas para cada construto, a seguir apresentadas, são compostas por afirmações que constam no questionário definitivo. Segundo Hill e Hill (2002: 137), afirmações são mais apropriadas do que perguntas, quando se trata de questionários para medir atitudes.

Para o construto orientação para o cliente entre empregados de contato foram utilizados os 12 itens da escala *Selling Orientation – Customer Orientation (SOCO)* de Saxe e Weitz (1982: 345) que apresentam aspectos positivos ou de orientação para o cliente, conforme se observa a seguir. Os outros 12 itens, que apresentam aspectos negativos ou de orientação para a venda, não foram utilizados. As abreviaturas entre parênteses indicam como os construtos e os itens foram lançados nos programas estatísticos.

*Itens do construto orientação para o cliente entre empregados de contato (client)*

1. Tento sempre ajudar clientes a alcançar seus objetivos (client1).
2. Tento sempre cumprir minhas metas satisfazendo clientes (client2).
3. Um bom profissional tem que ter em mente o melhor interesse do cliente (client3).
4. Tento fazer com que os clientes discutam suas necessidades comigo (client4).
5. Tento influenciar um cliente pela informação, ao invés de pressioná-lo (client5).
6. Ofereço sempre o serviço que é mais adequado para resolver um problema do cliente (client6).
7. Tento sempre encontrar que tipo de solução poderia ajudar melhor o cliente (client7).
8. Respondo sempre às perguntas do cliente acerca do serviço tão corretamente quanto eu posso (client8).
9. Tento sempre ajudar um cliente com um serviço que possa resolver seu problema (client9).
10. Posso até discordar de um cliente para poder ajudá-lo a tomar uma decisão melhor (client10).
11. Tento sempre dar ao cliente uma expectativa exata do que nossa empresa fará por ele (client11).
12. Tento sempre identificar quais são as necessidades do cliente (client12).

As escalas dos construtos considerados como consequências da orientação para o cliente entre empregados de contato são apresentadas a seguir. Os autores também estão indicados entre parênteses.

*Comprometimento organizacional (compr)* (Mowday, Steers e Porter, 1979; Ganesan

e Weitz, 1996: 43).

1. Estou disposto(a) a me esforçar além do esperado para ajudar esta empresa a ter sucesso (compr1).
2. Digo sempre aos meus amigos que é bom trabalhar nesta empresa (compr2).
3. Sinto que meus valores são idênticos aos valores desta empresa (compr3).
4. Tenho orgulho em dizer às pessoas que faço parte desta empresa (compr4).
5. Esta empresa inspira positivamente o modo como realizo meu trabalho (compr5).
6. Estou muito contente por ter escolhido esta empresa para trabalhar (compr6).
7. Preocupo-me seriamente com o futuro desta empresa (compr7).
8. Para mim, esta é uma das melhores empresas para trabalhar (compr8).

*Satisfação com o trabalho (satisf)* (Lund, 2003: 234).

1. Tudo considerado, eu estou satisfeito(a) com o meu trabalho (satisf1).
2. Tudo considerado, eu estou satisfeito(a) com meus colegas de trabalho (satisf2).
3. Tudo considerado, eu estou satisfeito(a) com minha chefia (satisf3).
4. Tudo considerado, eu estou satisfeito(a) com minha remuneração nesta empresa (satisf4).
5. Tudo considerado, eu estou satisfeito(a) com as oportunidades de promoção nesta empresa (satisf5).

*Criatividade do empregado (criativ)* (Ganesan e Weitz, 1996: 43).

1. Estou normalmente entre as primeiras pessoas que adotam novas tendências no trabalho (criativ1).
2. Experimento novos métodos ao executar o meu trabalho (criativ2).
3. Estou sempre à procura de novas ideias para aplicar no meu trabalho (criativ3).
4. Tento ser o(a) mais criativo(a) possível no meu trabalho (criativ4).
5. Meu chefe sente que sou criativo(a) no meu trabalho (criativ5).

*Desempenho do empregado (desemp)* (Boles et al., 2001: 10; Kohli, Shervani e Challagalla, 1998: 272; Sujan, Weitz e Kumar, 1994: 47).

1. Cumpro eficazmente minhas metas de desempenho (desemp1).

2. Considero meu desempenho geral muito bom (desemp2).
3. Tenho bons conhecimentos sobre o negócio desta empresa (desemp3).
4. Planejo e organizo muito bem o meu trabalho nesta empresa (desemp4).
5. Ajudo meu chefe imediato a alcançar os objetivos da empresa (desemp5).
6. Cumpro meticulosamente as políticas e procedimentos desta empresa (desemp6).
7. A quantidade global do trabalho que faço é elevada (desemp7).
8. A qualidade global do trabalho que faço é elevada (desemp8).

As escalas das variáveis consideradas como antecedentes da orientação para o cliente ao nível do empregado de contato estão a seguir. Os autores estão indicados entre parênteses.

*Orientação para aprendizagem / comprometimento com a aprendizagem (aprend\_comprom)* (Baker e Sinkula, 1999: 425).

1. Nossos chefes sabem que a habilidade de aprender é a chave da competitividade desta empresa (aprend1).
2. Os valores básicos desta empresa incluem a aprendizagem como uma chave para melhoria (aprend2).
3. A percepção que há nesta empresa é que a aprendizagem do empregado é um investimento, não uma despesa (aprend3).
4. A aprendizagem do empregado é vista como um fator chave necessário para garantir a sobrevivência da empresa (aprend4).
5. Nossa cultura é tal que faz da aprendizagem do empregado uma alta prioridade (aprend5).
6. O senso comum nesta empresa é que se desistirmos da aprendizagem,aremos nosso futuro em perigo (aprend6).

*Orientação para aprendizagem / visão compartilhada (aprend\_visão)* (Baker e Sinkula, 1999: 425).

1. Há um conceito claramente expresso nesta empresa sobre quem somos nós e para onde estamos indo (aprend7).
2. Há uma total concordância nesta empresa, em todos os níveis e funções, sobre a

nossa visão de futuro (aprend8).

3. Todos os funcionários conhecem e estão comprometidos com as metas desta empresa (aprend9).
4. Os funcionários desta empresa se veem como parceiros da gerência na definição de diretrizes (aprend10).
5. A gerência desta empresa acredita que sua visão de futuro é compartilhada com os níveis mais baixos (aprend11).
6. Nós temos uma compreensão bem definida desta empresa como um todo (aprend12).

*Orientação para aprendizagem / abertura (aprend\_abertura)* (Baker e Sinkula, 1999: 425).

1. Não temos receio de fazer análises críticas do que já definimos sobre o nosso modo de trabalhar (aprend13).
2. Nesta empresa as chefias aceitam ter sua opinião questionada (aprend14).
3. Esta empresa dá muito valor à autonomia de seus funcionários (aprend15).
4. Nesta empresa as chefias encorajam os funcionários a pensar além de suas rotinas diárias (aprend16).
5. A ênfase na constante inovação é parte da cultura desta empresa (aprend17).
6. As ideias originais são altamente valorizadas nesta empresa (aprend18).

*Orientação para aprendizagem entre empregados de contato (apremp)* (Sujan, Weitz e Kumar, 1994: 46; Kohli, Shervani e Challagalla, 1998: 272).

1. Realizar um serviço desafiador me dá muita satisfação (apremp1).
2. Uma característica importante de um bom profissional é a melhoria contínua de suas habilidades para o serviço (apremp2).
3. Considero importante aprender a partir de cada experiência que se tem no serviço (apremp3).
4. Aprender como ser um profissional melhor é de fundamental importância para mim (apremp4).
5. Algumas vezes reservo grande parte do meu esforço para aprender algo novo sobre meu serviço (apremp5).
6. Estou sempre aprendendo algo novo sobre meus clientes (apremp6).

*Controles organizacionais / controles do processo (contr\_process)* (Jaworski e MacInnis, 1989: 416; Ramaswami, 1996: 118).

1. Meu chefe imediato faz o monitoramento do meu trabalho, relativamente ao cumprimento dos procedimentos estabelecidos (contr7).
2. Meu chefe imediato modifica os procedimentos que utilizo quando os resultados esperados não são alcançados (contr8).
3. Meu chefe imediato avalia os procedimentos que utilizo para desempenhar minhas tarefas (contr9).
4. Recebo informações do meu chefe imediato sobre o modo como alcanço minhas metas de desempenho (contr10).

*Controles organizacionais / controles profissionais (contr\_profiss)* (Jaworski e MacInnis, 1989: 416; Ramaswami, 1996: 118).

1. Esta empresa estimula a cooperação entre funcionários (contr11).
2. A maior parte dos funcionários desta empresa está familiarizada com o desempenho dos colegas (contr12).
3. Esta empresa cultiva um ambiente onde os funcionários respeitam o trabalho dos colegas (contr13).
4. Esta empresa estimula as discussões entre funcionários relativas ao trabalho (contr14).
5. A maior parte dos funcionários desta empresa demonstra companheirismo com seus colegas de trabalho (contr15).
6. A maior parte dos funcionários desta empresa é capaz de fazer uma avaliação minuciosa do trabalho de cada um (contr16).

*Controles organizacionais / autocontroles (contr\_autocontr)* (Jaworski e MacInnis, 1989: 416; Ramaswami, 1996: 118).

1. Este trabalho me proporciona grande satisfação pessoal (contr17).
2. O trabalho que realizo nesta empresa é muito significativo para mim (contr18).
3. Sei que posso receber os méritos ou ser responsabilizado pelos resultados do meu trabalho (contr19).
4. Gosto de fazer mais do que a minha obrigação no trabalho (contr20).

*Stress da função / conflito de função (stress\_confli)* (Flaherty, Dahlstrom e Skinner, 1999: 17).

1. Frequentemente recebo uma tarefa sem os recursos necessários para realizá-la (stress1).
2. Normalmente preciso desrespeitar alguma regra ou política para poder executar uma tarefa (stress2).
3. Frequentemente recebo solicitações incompatíveis de duas ou mais pessoas (stress3).
4. Tenho que fazer coisas que deveriam ser feitas de forma diferente (stress4).
5. Trabalho com duas equipes ou mais, que fazem as coisas de forma diferente (stress5).
6. Faço coisas que podem ser aceitas por algumas pessoas e recusadas por outras (stress6).
7. Faço coisas desnecessárias no meu trabalho (stress7).

*Stress da função / ambiguidade de função (stress\_ambig)* (Flaherty, Dahlstrom e Skinner, 1999: 17).

1. Tenho dividido o tempo adequadamente enquanto realizo minhas tarefas (stress8).
2. Recebo explicações claras do que deve ser feito em meu trabalho (stress9).
3. Sei exatamente o que é esperado de mim em meu trabalho (stress10).
4. Estou certo de quanta autoridade tenho em meu trabalho (stress11).
5. Existem objetivos e metas claros para o meu trabalho (stress12).
6. Sei muito bem quais são minhas responsabilidades no trabalho (stress13).

*Cultura organizacional / cultura burocrática (cultura\_buroc)* (Wallach, 1983: 32).

1. Esta empresa tem muitos procedimentos operacionais (cultur1).
2. Nesta empresa dá-se muita importância à hierarquia (cultur2).
3. Esta empresa está muito estruturada (cultur3).
4. Esta empresa é muito organizada (cultur4).
5. Esta empresa trabalha sob rígidas regulamentações (cultur5).
6. Esta empresa é muito sólida (cultur6).

7. Esta empresa tem um forte comando em todos os níveis (cultur7).

*Cultura organizacional / cultura inovadora (cultura\_inov)* (Wallach, 1983: 32).

1. Esta empresa está orientada para resultados (cultur8).
2. Esta empresa é criativa (cultur9).
3. Esta empresa é estimulante (cultur10).
4. Esta empresa é desafiadora (cultur11).
5. Esta empresa estimula o espírito empreendedor (cultur12).
6. Esta empresa energiza as pessoas (cultur13).

*Cultura organizacional / cultura de apoio (cultura\_apoio)* (Wallach, 1983: 32).

1. Esta empresa estimula o espírito colaborativo de seus funcionários (cultur14).
2. Esta empresa encoraja seus funcionários (cultur15).
3. Esta empresa proporciona um ótimo ambiente de trabalho para seus funcionários (cultur16).
4. Esta empresa respeita a liberdade individual (cultur17).
5. Esta empresa trata seus funcionários de modo justo (cultur18).
6. Esta empresa é segura (cultur19).
7. Esta empresa é de confiança (cultur20).

*Ética organizacional (ética)* (Hunt, Wood e Chonko, 1989: 84).

1. A gerência desta empresa deixou bem claro que comportamentos antiéticos não serão tolerados (etica1).
2. Nesta empresa, alguém que tenha um comportamento antiético para benefício pessoal será prontamente repreendido (etica2).
3. Aqueles que adotarem comportamentos antiéticos serão repreendidos, mesmo que isso possa representar benefícios para a empresa (etica3).
4. As chefias desta empresa condenam comportamentos antiéticos (etica4).

O questionário definitivo, disponível no Apêndice, contém espaços para alguns dados gerais da empresa e do respondente e mais três seções com itens referentes

à empresa em geral, ao trabalho do respondente e a atitudes do respondente no trabalho. Para cada item há uma escala tipo Likert com cinco pontos: 1 (discordo inteiramente), 2 (discordo), 3 (indeciso: não concordo nem discordo), 4 (concordo) e 5 (concordo plenamente). Também chamada de escala de avaliação, foi criada em 1932 por Rensis Likert e é largamente utilizada em investigações empíricas comportamentais. O questionário foi elaborado para ser preenchido por empregados de contato com clientes de hotéis, como gerentes, recepcionistas, porteiros, e camareiras.

#### 4.4. ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DAS MEDIDAS

Nesta seção são apresentados os resultados da análise de confiabilidade (*reliability analysis*) das medidas dos construtos. Confiabilidade da medida de um construto é um conceito definido por Hair et al. (2005: 467) como “o grau em que um conjunto de indicadores de construtos latentes é consistente em suas mensurações”. O conceito de confiabilidade de uma variável independente, por outro lado, foi definido por Blalock (1982 apud Hair et al., 2005: 471) como o grau em que essa variável é “livre de erro”.

A confiabilidade da medida de um construto avalia a consistência interna das medidas desse construto. Hair et al. (2005) explicam que o conceito refere-se à extensão em que dois indicadores ou mais compartilham a mensuração de uma determinada variável latente. Indicadores altamente confiáveis, portanto, são altamente intercorrelacionados, o que indica que estão medindo a mesma variável.

Pestana e Gageiro (2008: 527) definem consistência interna como a “proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos respondentes”. Isso significa que uma escala é consistente quando as respostas diferem somente devido às opiniões divergentes dos respondentes, ou seja, a escala não causa diferentes interpretações.

Diferentemente da validade das medidas de um construto, que se refere àquilo que os indicadores deveriam realmente estar medindo, conforme se analisa adiante, na subseção 4.6.1, a confiabilidade das medidas refere-se apenas ao modo como se está medindo. A avaliação da confiabilidade de uma escala, entretanto, deve preceder à avaliação da sua validade.

A confiabilidade pode ser avaliada para cada indicador em particular ou para o conjunto de indicadores. Para se medir a consistência de cada indicador usa-se a correlação entre itens, observada na matriz de correlação, e a correlação item-total, que se refere à correlação que um determinado item tem com o restante da escala. Para se avaliar a consistência interna da escala como um todo se utiliza o Alfa de Cronbach. Segundo Hair et al. (2005: 466), o Alfa, que corresponde à diferença entre 1,0 e o erro de mensuração, avalia a confiabilidade do conjunto de dois ou mais indicadores de um construto.

Para Hill e Hill (2002: 139; 149), os níveis mínimos normalmente aceitos para esses indicadores são: 0,4 para as correlações entre itens e item-total e 0,7 para o Alfa de Cronbach. Pestana e Gageiro (2008: 527) também recomendam 0,7 como valor mínimo para o Alfa, conforme mostra o Quadro 4.1. Duas outras medidas de consistência interna, a confiabilidade composta e a variância média extraída, são analisadas adiante, na subseção 4.6.1.3, no âmbito da análise fatorial confirmatória.

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Consistência interna</b>
> 0,9	Muito boa
0,8 a 0,9	Boa
0,7 a 0,8	Razoável
0,6 a 0,7	Fraca
< 0,6	Inadmissível

Quadro 4.1 – Avaliação da confiabilidade pelo Alfa de Cronbach  
Fonte: Pestana e Gageiro (2008: 527)

Para avaliar as correlações entre itens de cada construto do modelo conceitual foram examinadas as respectivas matrizes de correlação, que são utilizadas para a entrada de dados na análise de componentes. Nessas matrizes, os coeficientes são

definidos em unidades padronizadas, ou seja, variam de -1,0 a 1,0. Segundo Pestana e Gageiro (2008: 493), a matriz de correlação mede a associação linear entre as variáveis mensuráveis. Quanto mais perto de 1,0 ou de -1,0 for o coeficiente, maior será essa associação. Itens fortemente intercorrelacionados indicam que estão medindo o mesmo construto, o que torna adequada a análise fatorial. Espera-se, nesse caso, segundo Malhotra (2001: 506), que as variáveis mensuráveis sejam correlacionadas entre si e também se correlacionem com um só fator.

As matrizes de correlação foram obtidas com o programa *Analysis of Moment Structures* (AMOS), versão 4. Embora alguns valores, em número reduzido, fossem inferiores ao mínimo recomendado, nenhum item foi removido porque, de um modo geral, os valores do Alfa de Cronbach e das correlações item-total são satisfatórios. Esses valores, obtidos com o programa SPSS, são apresentados na Tabela 4.1.

Tabela 4.1 – Alfa de Cronbach por construto e correlações item-total

Construto	Alfa de Cronbach	Item	Alfa se item excluído	Correlação item-total
Orientação para aprendizagem / comprometimento com a aprendizagem.	0,8715	aprend1	0,8554	0,6373
		aprend2	0,8365	0,7493
		aprend3	0,8338	0,7581
		aprend4	0,8448	0,7001
		aprend5	0,8490	0,6758
		aprend6	0,8758	0,5243
Orientação para aprendizagem / visão compartilhada.	0,8608	aprend7	0,8308	0,6905
		aprend8	0,8303	0,6918
		aprend9	0,8561	0,5537
		aprend10	0,8242	0,7219
		aprend11	0,8494	0,5860
		aprend12	0,8326	0,6838
Orientação para aprendizagem / abertura.	0,8576	aprend13	0,8640	0,4713
		aprend14	0,8341	0,6468
		aprend15	0,8253	0,6915
		aprend16	0,8233	0,7056
		aprend17	0,8289	0,6738
		aprend18	0,8241	0,6987
Ética organizacional	0,8030	etica1	0,7875	0,5429
		etica2	0,7220	0,6799
		etica3	0,7610	0,6035
		etica4	0,7396	0,6458
Cultura organizacional / cultura burocrática	0,8516	cultur1	0,8427	0,5277
		cultur2	0,8722	0,3333
		cultur3	0,8085	0,7554
		cultur4	0,8095	0,7513
		cultur5	0,8302	0,6176
		cultur6	0,8191	0,7034
		cultur7	0,8272	0,6387

<b>Construto</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Item</b>	<b>Alfa se item excluído</b>	<b>Correlação item-total</b>
Cultura organizacional / cultura inovadora	0,9160	cultur8	0,9089	0,7047
		cultur9	0,9014	0,7587
		cultur10	0,8911	0,8292
		cultur11	0,9109	0,6914
		cultur12	0,8935	0,8141
Cultura organizacional / cultura de apoio	0,9218	cultur13	0,8980	0,7829
		cultur14	0,9069	0,7854
		cultur15	0,9045	0,8106
		cultur16	0,9098	0,7577
		cultur17	0,9137	0,7201
Stress da função / conflito de função	0,8445	cultur18	0,9058	0,7965
		cultur19	0,9132	0,7232
		cultur20	0,9151	0,7217
		stress1	0,8339	0,5344
		stress2	0,8222	0,6063
Stress da função / ambiguidade de função	0,7955	stress3	0,8124	0,6731
		stress4	0,8131	0,6640
		stress5	0,8164	0,6434
		stress6	0,8299	0,5579
		stress7	0,8329	0,5313
Controles organizacionais / controles do processo	0,8429	stress8	0,8080	0,3720
		stress9	0,7583	0,5755
		stress10	0,7429	0,6473
		stress11	0,7641	0,5509
		stress12	0,7412	0,6418
Controles organizacionais / controles profissionais	0,8354	stress13	0,7661	0,5762
		contr7	0,7789	0,7317
		contr8	0,8282	0,6260
		contr9	0,7909	0,7023
		contr10	0,8067	0,6640
Controles organizacionais / autocontroles	0,8021	contr11	0,7991	0,6580
		contr12	0,7944	0,6834
		contr13	0,7950	0,6823
		contr14	0,8267	0,5319
		contr15	0,8028	0,6386
Orientação para aprendizagem entre empregados de contato	0,8647	contr16	0,8332	0,4867
		contr17	0,7493	0,6265
		contr18	0,7100	0,7256
		contr19	0,7696	0,5901
		contr20	0,7799	0,5567
Satisfação com o trabalho	0,8041	apremp1	0,8447	0,6445
		apremp2	0,8343	0,7052
		apremp3	0,8388	0,6813
		apremp4	0,8305	0,7537
		apremp5	0,8581	0,5962
Satisfação com o trabalho	0,8041	apremp6	0,8463	0,6369
		satisf1	0,7707	0,5880
		satisf2	0,7830	0,5341
		satisf3	0,7589	0,6186
		satisf4	0,7662	0,6026
		satisf5	0,7505	0,6423

Construto	Alfa de Cronbach	Item	Alfa se item excluído	Correlação item-total
Comprometimento organizacional	0,9144	compr1	0,9111	0,6342
		compr2	0,8976	0,7943
		compr3	0,9046	0,7107
		compr4	0,8955	0,8136
		compr5	0,8984	0,7770
		compr6	0,8944	0,8437
		compr7	0,9201	0,5181
		compr8	0,9034	0,7410
Orientação para o cliente entre empregados de contato	0,9000	client1	0,8935	0,5851
		client2	0,8907	0,6481
		client3	0,8931	0,5984
		client4	0,8986	0,5276
		client5	0,8963	0,5639
		client6	0,8886	0,6981
		client7	0,8865	0,7451
		client8	0,8862	0,7440
		client9	0,8864	0,7486
		client10	0,9032	0,4467
		client11	0,8905	0,6495
		client12	0,8890	0,6786
Criatividade do empregado	0,8193	criativ1	0,7922	0,5975
		criativ2	0,7617	0,6847
		criativ3	0,7777	0,6426
		criativ4	0,7882	0,6008
		criativ5	0,7993	0,5622
Desempenho do empregado	0,8473	desemp1	0,8203	0,6646
		desemp2	0,8298	0,5846
		desemp3	0,8447	0,4793
		desemp4	0,8188	0,6871
		desemp5	0,8225	0,6426
		desemp6	0,8273	0,5985
		desemp7	0,8433	0,4994
		desemp8	0,8271	0,5994

Fonte: Dados da investigação

Como se observa, todos os valores do Alfa de Cronbach são maiores que 0,7, inclusive quando cada item é removido. Nota-se, entretanto, que dois itens apresentam valores da correlação item-total inferiores a 0,4. Um de cultura organizacional/ cultura burocrática e outro de stress da função/ ambiguidade de função. Nenhum deles foi removido, entretanto, porque o impacto que exercem no Alfa é mínimo.

#### 4.5. ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Nesta seção são apresentados os resultados da análise fatorial exploratória que foi realizada em cada construto do modelo conceitual com o objetivo de analisar sua dimensionalidade. Visava-se com isso facilitar a realização da análise fatorial confirmatória, assunto da próxima seção.

Análise fatorial exploratória (EFA de *exploratory factorial analysis*), segundo Hair et al. (2005: 91), é “um conjunto de técnicas estatísticas multivariadas que analisa os padrões de relações complexas simultaneamente, de modo a definir a estrutura subjacente a um conjunto de variáveis”. Para Malhotra (2001: 504), é uma “técnica de interdependência”, pois examina simultaneamente um conjunto de relações interdependentes. Conforme o autor, essas variáveis devem ser especificadas com base em investigações anteriores ou no julgamento do investigador.

Pestana e Gageiro (2008: 490), por sua vez, definem EFA do seguinte modo: “um conjunto de técnicas estatísticas que procuram explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para descrevê-los”. Para eles, as variáveis observáveis são então reduzidas a um pequeno número de variáveis não observáveis que as representam.

Na EFA, segundo Hair et al. (2005: 479), cada item é explicado por suas cargas sobre cada fator. Fatores representam determinadas dimensões inerentes aos dados que devem ser interpretadas e rotuladas. Procura-se assim identificar um pequeno número de fatores que expliquem a maior parte da variância total contida no conjunto de itens.

Conforme Hair et al. (2005: 92), a EFA tem dois objetivos: (1) explicação ou resumo de dados, quando se pretende tão somente identificar as dimensões latentes para um conjunto de variáveis observáveis, e (2) redução de dados, quando se deseja representar essas variáveis por um número reduzido de dimensões. Malhotra (2001: 504) chama esses objetivos de sumarização e redução de dados, respectivamente. Na sumarização, segundo o autor, são apenas identificadas dimensões latentes ou

fatores que explicam as correlações existentes em um conjunto de variáveis observáveis.

Na redução de dados, que é o objetivo mais comum da EFA, analisa-se a estrutura das correlações entre um grande número de variáveis observáveis para definir um conjunto muito menor de dimensões latentes comuns, chamados de fatores, componentes ou ainda componentes principais. Essas informações, mais simplificadas, poderão ser utilizadas em análises multivariadas subsequentes como modelagem de equações estruturais. Após identificar os fatores latentes, pode-se determinar a carga, que é o grau em que cada variável original é explicada por cada um dos fatores.

A seguir, são descritos os procedimentos relativos à EFA que foram realizados para esta tese: (1) verificação da significância das correlações entre medidas para avaliar a adequação da EFA para o caso e (2) extração, rotação e interpretação dos fatores.

#### **4.5.1. Significância das Correlações Entre Medidas**

Inicialmente foi verificada a significância das matrizes de correlação para cada construto, com o objetivo de determinar se as medidas se correlacionam entre si e, conseqüentemente, se a EFA poderia ser realizada. Para isso, foram utilizados o teste de esfericidade de Bartlett e a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), ambos disponíveis no programa SPSS.

Segundo Hair et al. (2005: 98), o teste de esfericidade de Bartlett “oferece a probabilidade estatística de que a matriz de correlação tenha correlações significativas entre pelo menos algumas das variáveis”, o que torna adequada a análise fatorial. Trata-se de um teste da significância geral de todas as correlações em uma matriz de correlação. Como qualquer teste estatístico, é mais sensível para amostras maiores.

Conforme Pestana e Gageiro (2008: 493), o teste de Bartlett examina a hipótese da matriz de correlação ser a matriz de identidade, cujo determinante é igual a 1,0. Para

Malhotra (2001: 506), essa é a hipótese nula ( $H_0$ ), segundo a qual as variáveis não são correlacionadas na população, ou seja, cada variável se correlaciona perfeitamente com ela própria, mas não com as demais. Na matriz de correlação, que neste caso é a matriz de identidade, a diagonal é formada por valores iguais a 1,0 e as demais células apresentam valores nulos. Se a significância for zero, a  $H_0$  pode ser rejeitada. As variáveis, então, se correlacionam na população e a análise fatorial é adequada.

Outra maneira de avaliar se a análise fatorial é apropriada, conforme Malhotra (2001: 505), também a partir da matriz de correlação, é com a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Segundo Pestana e Gageiro (2008: 493), é uma estatística que varia de zero a 1,0. Valores iguais ou maiores que 0,6 indicam, conforme o Quadro 4.2, que as correlações entre variáveis podem ser explicadas por outras variáveis latentes, o que viabiliza o uso da análise fatorial. Valores menores que 0,6 revelam, por outro lado, uma correlação muito fraca entre as variáveis, o que inviabiliza a análise fatorial.

<b>Medida de KMO</b>	<b>Análise fatorial</b>
0,9 a 1,0	Muito boa
0,8 a 0,9	Boa
0,7 a 0,8	Média
0,6 a 0,7	Razoável
0,5 a 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Quadro 4.2 – Análise das correlações pela medida de KMO  
Fonte: Pestana e Gageiro (2008: 493)

Os resultados do teste de esfericidade de Bartlett e da medida de adequação da amostra de KMO podem ser vistos na Tabela 4.2. Em cada construto observa-se que a medida de KMO é maior que 0,6 e que a significância do teste de Bartlett é zero, ou seja, a matriz de correlação não é uma matriz de identidade. A análise fatorial, portanto, pode ser realizada.

Tabela 4.2 – Medida de adequação de KMO e teste de esfericidade de Bartlett

<b>Construto</b>	<b>Medida de KMO</b>	<b>Significância do teste de Bartlett</b>
Orientação para aprendizagem / comprometimento	0,867	0,000
Orientação para aprendizagem / visão compartilhada.	0,869	0,000
Orientação para aprendizagem / abertura.	0,874	0,000
Ética organizacional.	0,790	0,000
Cultura organizacional / cultura burocrática	0,871	0,000
Cultura organizacional / cultura inovadora	0,903	0,000
Cultura organizacional / cultura de apoio	0,915	0,000
Stress da função / conflito de função	0,868	0,000
Stress da função / ambiguidade de função	0,845	0,000
Controles organizacionais / controles do processo	0,815	0,000
Controles organizacionais / controles profissionais	0,851	0,000
Controles organizacionais / autocontroles	0,768	0,000
Orientação para aprendizagem entre empregados	0,852	0,000
Satisfação no trabalho	0,787	0,000
Comprometimento organizacional	0,910	0,000
Orientação para o cliente entre empregados	0,915	0,000
Criatividade do empregado	0,811	0,000
Desempenho do empregado	0,865	0,000

Fonte: Dados da investigação

#### **4.5.2. Extração, Rotação e Interpretação dos Fatores**

Depois que se verificou que a EFA é apropriada, conforme analisa a subseção anterior, foram realizados os seguintes procedimentos estatísticos: extração, rotação e interpretação de fatores.

A extração de fatores tem por objetivo encontrar uma solução fatorial simples, com poucos componentes, que possa representar as dimensões subjacentes aos itens ou variáveis mensuráveis de cada construto. Deve-se então escolher o método para a extração dos fatores e o critério para se determinar o número de fatores a ser extraído.

Conforme Hair et al. (2005: 99), os métodos mais utilizados para a extração de fatores são: análise de componentes e análise de fatores comuns, conforme descrições a seguir.

- *Análise de componentes* – Também chamada de análise de componentes comuns ou análise de componentes principais (*principal component analysis*), é usada, segundo Malhotra (2001: 507), quando se pretende reduzir os dados, ou seja, determinar o menor número de fatores que expliquem a máxima variância nos dados. Nessa análise, unidades são usadas na diagonal da matriz de correlação.
- *Análise de fatores comuns* – Também chamada de análise fatorial comum, é utilizada para identificar os fatores que refletem somente a variância comum nos itens. Nesse caso, a diagonal da matriz de correlação contém comunalidades, que são partes da variância de cada item que são explicadas pelos fatores. A técnica, segundo Malhotra (2001: 507), é utilizada quando o objetivo é tão somente explicar os dados, isto é, identificar os fatores que representam as dimensões que estão subjacentes aos dados.

A análise de componentes foi o método de extração escolhido para esta tese, porque se pretendia basicamente reduzir os dados da amostra. Na extração de fatores, são inicialmente extraídas as combinações de itens que explicam a maior parte da variância e, seguidamente, extraem-se outras combinações com cargas cada vez menores de variância. O objetivo é extrair um número de fatores que seja bem menor que o número de itens.

Para a determinação do número de fatores a extrair, por outro lado, de acordo com Hair et al. (2005: 101) e Malhotra (2001: 508), são normalmente usados os critérios descritos a seguir.

1. *Critério a priori* – Pode-se fixar previamente o número de fatores a extrair quando se tem conhecimento prévio dele ou se pretende manter o mesmo número usado em outras investigações. Esse número pode ser especificado no SPSS.
2. *Critério dos autovalores* – Também chamado de critério da raiz latente, é o mais empregado. Autovalor (*eigenvalue*) é definido por Hair et al (2005: 90) e por

Malhotra (2001: 505) como a variância total explicada por um determinado fator. Cada fator extraído deve explicar a variância de pelo menos um item. Apenas os fatores com autovalores maiores que 1,0 são considerados significativos e, portanto, são retidos. Os demais são descartados.

3. *Critério da percentagem de variância* – Analisa o percentual acumulado da variância total extraída por fatores sucessivos, de modo que tais fatores expliquem uma parte especificada da variância total. Em ciências sociais, conforme Hair et al. (2005: 102) e Malhotra (2001: 508), considera-se satisfatória uma solução que explique 60% da variância total.
4. *Critério do gráfico de declive (scree plot)* – Trata-se de uma representação gráfica dos autovalores versus número de fatores, por ordem de extração. O gráfico apresenta uma acentuada inclinação quando os primeiros fatores, que têm autovalores elevados, são extraídos e uma redução gradual da inclinação com o resto dos fatores. O ponto onde começa o trecho mais suave da curva indica o número de fatores a extrair.

Nesta tese, foram utilizados os critérios dos autovalores e da percentagem da variância. O único construto que pôde ser rotacionado foi orientação para o cliente entre empregados de contato, porque apresentou mais de um autovalor superior a 1,0. Nos demais construtos os itens são unidimensionais porque apresentaram um só fator com autovalor igual ou maior que 1,0.

A interpretação dos fatores extraídos consiste na determinação dos fatores mais significativos, o que é feito com base nas variáveis mensuráveis que têm maiores cargas sobre eles. Com a interpretação dos fatores pode-se identificar a estrutura latente dessas variáveis. Se for necessário, a matriz fatorial deve ser rotacionada para facilitar a interpretação. No processo de rotação dos fatores, os eixos de referência são girados até assumir uma posição mais adequada. O objetivo, conforme Hair et al. (2005: 103), é “redistribuir a variância dos itens para atingir um padrão fatorial mais simples e teoricamente mais significativo”.

A Tabela 4.3 apresenta a matriz fatorial resultante da extração e da rotação fatoriais do construto orientação para o cliente entre empregados de contato, utilizando-se o programa SPSS. Todas as cargas fatoriais são significativas porque são maiores

que 0,3 em valor absoluto. Este é o limite mínimo recomendado por Malhotra (2001: 510) e por Hair et al. (2005: 107).

Tabela 4.3 – Matriz fatorial rotacionada de orientação para o cliente

Item	Fator 1	Fator 2	Fator 3
<i>client11</i> – Tento sempre dar ao cliente uma expectativa exata do que nossa empresa fará por ele	0,767		
<i>client9</i> – Tento sempre ajudar um cliente com um serviço que possa resolver seu problema	0,749	0,471	
<i>client10</i> – Posso até discordar de um cliente para poder ajudá-lo a tomar uma decisão melhor	0,688		
<i>client12</i> – Tento sempre identificar quais são as necessidades do cliente	0,683		
<i>client7</i> – Tento sempre encontrar que tipo de solução poderia ajudar melhor o cliente	0,662	0,498	
<i>client8</i> – Respondo sempre às perguntas do cliente acerca do serviço tão corretamente quanto eu posso	0,658	0,524	
<i>client6</i> – Ofereço sempre o serviço que é mais adequado para resolver um problema do cliente	0,559	0,479	
<i>client2</i> – Tento sempre cumprir minhas metas satisfazendo clientes		0,788	
<i>client3</i> – Um bom profissional tem que ter em mente o melhor interesse do cliente		0,748	
<i>client1</i> – Tento sempre ajudar clientes a alcançar seus objetivos		0,735	
<i>client4</i> – Tento fazer com que os clientes discutam suas necessidades comigo			0,833
<i>client5</i> – Tento influenciar um cliente pela informação, ao invés de pressioná-lo.			0,799

Fonte: Dados da investigação

Uma matriz fatorial é determinada a partir da matriz de correlação. Segundo Malhotra (2001: 505), contém as cargas fatoriais (*factor loadings*) de todos os itens nos fatores extraídos. Para Hair et al. (2005: 103), cargas fatoriais significam “a correlação de cada item com o fator”. Byrne (2001: 5) acrescenta que essas cargas refletem a importância de cada item na definição de cada fator. Segundo a autora, uma carga com valor absoluto elevado significa que o fator está estreitamente relacionado com esse item. Os itens com maiores cargas, portanto, são os mais representativos.

Ao se interpretar a solução fatorial de orientação para o cliente entre empregados de contato, observa-se que os sete primeiros itens têm cargas significativas no primeiro fator. Os três itens seguintes carregam no segundo fator e os dois últimos no terceiro

fator. Analisando-se a descrição de cada um dos itens, entretanto, verifica-se que os três fatores não se distinguem conceitualmente. Paralelamente, verifica-se na literatura que esses itens têm uma natureza unidimensional.

Deve-se notar ainda que perante um elevado número de variáveis mensuráveis, a análise fatorial exploratória tende a extrair vários fatores, mesmo quando essas variáveis têm um único fator subjacente. Nesse sentido, decidiu-se manter a variável latente orientação para o cliente entre empregados de contato como unidimensional e submetê-la a possíveis remodelações através da análise fatorial confirmatória.

#### 4.6. ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

Concluídos os procedimentos da análise fatorial exploratória, foram iniciados os procedimentos da análise fatorial confirmatória (CFA de *confirmatory factorial analysis*), compreendendo a avaliação da validade fatorial do modelo de mensuração de cada construto e dos construtos de segunda ordem e a análise fatorial confirmatória global, reunindo todos os construtos, consistindo na avaliação das validades convergente e discriminante.

Na EFA, conforme visto, o investigador tem um controle limitado sobre a definição das variáveis que são indicadoras de cada construto. Na CFA, porém, ele tem completo controle sobre a especificação dos indicadores de cada construto e pode validar essas escalas testando a qualidade do ajuste aos dados da amostra. Para Pestana e Gageiro (2008: 490), a EFA “trata da relação entre as variáveis sem determinar em que medida os resultados se ajustam a um modelo” e a CFA “compara os resultados obtidos com os que constituem a teoria”.

A CFA é um tipo de modelagem de equações estruturais (SEM, de *structural equation modeling*) que trabalha com modelos de mensuração, ou seja, o relacionamento entre as variáveis observadas e suas respectivas variáveis latentes. Sendo uma técnica estatística multivariada, conforme Byrne (2001: 3), a SEM também pode representar relações causais entre diversas variáveis latentes

utilizando uma “abordagem confirmatória de uma teoria estrutural sobre algum fenômeno”. Essas relações são representadas por modelos formados por conjuntos de equações estruturais semelhantes às de regressão ou, na sua forma gráfica, por diagramas de caminhos.

Para Hair et al. (2005: 466), a SEM reúne aspectos de regressão múltipla e análise fatorial, na medida em que examina uma série de relações de dependência simultaneamente entre variáveis latentes e observadas, inclusive quando uma variável dependente se torna independente em relações subsequentes, o que caracteriza a natureza interdependente dessas relações. Adicionalmente, explica o erro de mensuração no processo de estimação. Em última análise, segundo os autores, SEM faz a transição da análise exploratória para a análise confirmatória dessas relações.

Complementarmente à EFA, que busca principalmente a redução de dados, a CFA é utilizada para testar estatisticamente a estrutura das variáveis latentes quando já se tem prévio conhecimento dela. Também fornece meios para o teste de hipóteses, representadas pelas relações causais entre os construtos do modelo, assunto analisado no próximo capítulo.

#### **4.6.1. Avaliação da Validade Fatorial do Modelo de Mensuração**

A avaliação da validade fatorial do modelo de mensuração é o primeiro procedimento realizado no âmbito da CFA. Hair et al. (2005: 470) definem validade fatorial (*factorial validity*) em termos da capacidade dos indicadores de um construto em medi-lo com precisão, ou seja, se medem aquilo que realmente deveriam estar medindo. Os autores (2005: 91) acrescentam que é também o grau em que essa medição está livre de qualquer erro sistemático, isto é, não aleatório. Segundo Byrne (2001: 99), procura-se com isso determinar a extensão em que os itens que pertencem ao instrumento de mensuração realmente exercem uma carga sobre o respectivo fator.

A validade depende basicamente do investigador, porque é ele quem define os indicadores para cada construto. O conceito de validade é complementar ao de confiabilidade, como visto na EFA. Os conceitos de confiabilidade e validade estão associados, respectivamente, aos de consistência e precisão.

#### 4.6.1.1. Identificação dos Modelos

O primeiro passo para a avaliação da validade de um modelo é a verificação da sua identificação. Um modelo é considerado identificado com os dados da amostra, segundo Byrne (2001: 34), quando possui um único conjunto de parâmetros estruturais que são consistentes com esses dados. Nesse caso, os parâmetros podem ser estimados e o modelo pode ser testado empiricamente. Parâmetros, para a autora, referem-se às regressões e covariâncias a serem estimadas no modelo.

Se outros parâmetros, por outro lado, pudessem definir o mesmo modelo, ele não estaria identificado com os dados, porque os parâmetros poderiam ser arbitrados. Em outras palavras, não seria possível fazer estimativas consistentes para todos os parâmetros e o modelo não poderia ser avaliado empiricamente.

Hair et al. (2005: 468), por sua vez, definem identificação como o “grau em que existe um número suficiente de equações para ‘resolver’ cada um dos coeficientes a serem estimados”, ou seja, deve haver mais equações que incógnitas. Para os autores (2005: 486), um modelo não-identificado não tem condições de gerar estimativas únicas.

Conforme Byrne (2001: 35), os modelos podem ser exatamente justificados (*just-identified*), superidentificados (*over identified*) ou subidentificados (*under identified*). Nos modelos exatamente justificados, o número de pontos de dados (*data points*), que corresponde ao número de variâncias e covariâncias das variáveis observadas, é igual ao número de parâmetros a serem estimados. Nessas condições, não haveria nenhum grau de liberdade (*degrees of freedom*) e o modelo atenderia exatamente à condição de ordem. Hair et al. (2005: 466) explicam que “condição de ordem é a exigência de que o número de graus de liberdade deva ser maior ou igual

à zero para que o modelo seja identificado”. Como esse modelo nunca poderia ser rejeitado, segundo os autores, não seria muito útil para investigações acadêmicas.

O número de graus de liberdade, portanto, corresponde à diferença entre o número de pontos de dados e o número de parâmetros a serem estimados. Os pontos de dados correspondem às informações dos dados que devem ser trabalhadas. O número de pontos de dados é dado pela expressão  $p(p+1)/2$ , onde  $p$  é o número de indicadores ou variáveis observadas.

Nos modelos superidentificados, o número de pontos de dados é maior que o número de parâmetros a serem estimados e, conseqüentemente, o número de graus de liberdade é maior que zero. Isso permite a rejeição do modelo, o que é interessante para uso científico. O objetivo da SEM, portanto, é especificar um modelo que seja superidentificado. Hair et al. (2005: 487) acrescentam que “quando o ajuste é aceitável com o maior número de graus de liberdade, isso garante que o modelo é tão generalizável quanto possível”.

Finalmente, nos modelos subidentificados, o número de graus de liberdade é menor que zero, ou seja, o número de parâmetros a ser estimado é maior que o número de variâncias e covariâncias das variáveis observadas. Esse tipo de modelo não contém informações suficientes para que possa ser estimado, porque um número infinito de soluções seria possível, o que permitiria arbitrariedades. Em outras palavras, o modelo não atende à condição de ordem.

A especificação de um modelo superidentificado, entretanto, é uma condição necessária, mas não suficiente para resolver todos os problemas da identificação. Segundo Byrne (2001: 36), para ajudar a tornar um modelo superidentificado é necessário que se imponham restrições em determinados parâmetros. Em um dos indicadores de cada fator, seja dependente ou independente, deve-se fixar a carga com o valor 1,0, para que os demais indicadores se tornem padronizados e possam ser comparados.

O programa AMOS fornece o número de graus de liberdade para cada construto, assim como suas medidas de ajuste, de forma a tornar a avaliação da validade

fatorial do modelo de mensuração uma tarefa simples, sem a necessidade de se fazer o cálculo descrito nesta subseção.

Depois da verificação da identificação do modelo, deve-se proceder à avaliação do seu ajuste com os dados da amostra através da análise das medidas de ajuste e, se necessário, redefini-lo com base nos itens de modificação, conforme analisa a subseção a seguir.

#### 4.6.1.2. Medidas de Ajuste e Índices de Modificação

Medidas de ajuste são as estatísticas necessárias à avaliação da qualidade de ajuste do modelo de mensuração. Segundo Hair et al. (2005: 469), qualidade de ajuste (*goodness-of-fit*) é o “grau em que a matriz de correlações observada é prevista pelo modelo estimado”, ou seja, o grau em que o modelo se ajusta aos dados da amostra que, em última análise, é o próprio objetivo da SEM.

O modelo de mensuração ou modelo de medida (*measurement model*) é a base para a estimação do modelo estrutural (*structural model*). O modelo de mensuração define relações entre os itens ou variáveis observadas e os respectivos construtos ou variáveis latentes, enquanto o modelo estrutural define relações causais entre os construtos, especificando o modo como alguns deles, direta ou indiretamente, influenciam outros no modelo.

Segundo Byrne (2001: 13), o modelo de mensuração e o modelo estrutural compõem o modelo geral de equação estrutural (*general structural equation model*), também chamado de modelo geral SEM ou ainda modelo de variável latente completo (*full latent variable model*).

Na estrutura da SEM, conforme a autora (2001: 12), o modelo de mensuração “representa o modelo CFA que especifica o padrão pelo qual cada medida exerce uma carga em um fator particular”. Analisa, portanto, as relações entre cada construto e seus respectivos itens, sem considerar as relações entre esses construtos. Já Hair et al. (2005: 469) definem modelo de mensuração como “um

submodelo que especifica, em SEM, os indicadores para cada construto e avalia a confiabilidade de cada construto para estimar relações causais”.

No desenvolvimento desta tese procurou-se inicialmente fazer a CFA de cada construto do modelo conceitual. O objetivo era remover os itens cujos erros tinham elevadas covariâncias com erros de outros itens, em um mesmo construto. O resultado foi o início da purificação das escalas que foram utilizadas para medir cada construto. Nesse processo de SEM foram utilizadas as medidas de ajuste a seguir relacionadas, disponíveis no programa AMOS. Os limites admissíveis que estão indicados são recomendados por Hair et al. (2005: 526).

- CMIN (*minimum discrepancy*) ou qui-quadrado (*chi-square*).
- DF (*degrees of freedom*), os graus de liberdade.
- CMINDF (*normed chi-square*), que corresponde à razão CMIN / DF. Deve ser menor que 5,0.
- IFI (*incremental fit index*). Deve ser maior que 0,9.
- TLI (*Tucker-Lewis index*). Deve ser maior que 0,9.
- CFI (*comparative fit index*). Deve ser maior que 0,9.
- RMSEA (*root mean square error of approximation*). Deve ser menor que 0,08.

Se as medidas de ajuste não ficarem nos limites aceitáveis deve-se procurar identificar as estimativas transgressoras, que causam a falta de ajuste. Segundo Hair et al. (2005: 496), são estimativas teoricamente inadequadas, que devem ser identificadas e corrigidas. Exemplos de transgressão são cargas para indicadores maiores que 1,0 e valores negativos para erros de mensuração.

A solução, segundo os autores (2005: 488), é a eliminação dos indicadores problemáticos. Isso, porém, deve ser feito um de cada vez, porque mudanças em uma parte do modelo podem interferir em outros resultados. Essas transgressões são identificadas através dos índices de modificação (MI, de *modification indices*), também disponíveis no AMOS.

Os MIs, segundo Byrne (2001: 90), refletem a extensão em que o modelo hipotético está ajustado adequadamente com os dados da amostra. Para Hair et al. (2005:

468), representam “valores calculados para cada relação não estimada, possível em um modelo especificado”, ou seja, indicam as melhorias possíveis para o ajuste do modelo, desde que teoricamente justificadas. Quando os MIs indicam um ajuste muito pobre de um determinado modelo hipotético com os dados da amostra, isto é, quando a hipótese nula for rejeitada, deve-se proceder a alguma modificação na especificação desse modelo, de modo a aperfeiçoá-lo.

Associado a cada MI está o valor para a mudança de parâmetro esperada (*expected parameter change*). Chamado de *par change* no AMOS, ele representa a mudança estimada para cada covariância (*covariance*) ou regressão (*regression weight*) do modelo. Covariâncias mal especificadas entre erros correlacionados, por serem muito elevadas, podem sugerir a remoção de um dos dois indicadores relacionados com esses erros.

Nessa fase, conforme Byrne (2001: 103), cessa-se o modo confirmatório da análise e inicia-se um novo modo exploratório, até que as principais causas da falta de ajuste do modelo estejam identificadas e eliminadas. Para isso, recomenda-se a remoção de itens cujos erros têm elevada covariância com erros de outros itens. Esse processo, conforme explicado, deve ser feito passo a passo, eliminando-se um item por vez e correndo-se o programa estatístico até que as medidas de ajuste fiquem dentro de valores aceitáveis.

Hair et al. (2005: 469), por sua vez, defendem que um modelo pode ser reespecificado até quando atinge parcimônia, que é definida pelos autores como a “conquista da qualidade de ajuste para cada coeficiente estimado”. O objetivo é maximizar a quantia de ajuste por coeficiente, mas sem levar o modelo a um superajuste. Reespecificação de um modelo, para eles, é a “modificação de um modelo existente com parâmetros estimados para corrigir parâmetros inadequados encontrados no processo de estimação ou para criar um modelo concorrente para a comparação”.

Seguindo esse procedimento, procurou-se primeiro identificar, para cada construto, as estimativas que estavam fora dos limites recomendados. Os MIs disponíveis no programa mostram as melhorias possíveis para o ajuste do modelo, desde que

teoricamente justificadas. Desse modo, os itens cujos erros tinham elevada covariância com erros de outros itens foram removidos um por vez, fazendo-se correr o programa estatístico em seguida, até que as medidas de ajuste ficassem dentro de valores aceitáveis. Em todos os casos, porém, agiu-se com parcimônia para que o modelo de mensuração não ficasse superajustado. Desse modo, todos os modelos foram re-especificados.

Esse procedimento foi feito em pares de itens. Para escolher qual dos dois seria removido, foram testadas as duas alternativas possíveis. O item da alternativa de pior ajuste era removido. Isso foi repetido até o momento em que as medidas de ajuste assim como a confiabilidade composta e a variância média extraída, medidas de consistência interna analisadas a seguir, ficavam dentro de valores considerados aceitáveis.

#### 4.6.1.3. Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída

A avaliação da qualidade de ajuste do modelo de mensuração de um construto deve se complementar, no âmbito da SEM, com a avaliação da confiabilidade composta e da variância média extraída desse modelo, que são medidas de consistência interna complementares às correlações item-total e entre itens, conforme se viu na seção 4.4.

Confiabilidade composta (CR, de *composite reliability*), conforme Hair et al. (2005: 489), é uma “medida de consistência interna dos indicadores do construto, descrevendo o grau em que eles ‘indicam’ o construto latente em comum”. O indicador é calculado conforme a expressão a seguir, onde as cargas são padronizadas (*standardized regression weights*) e os erros são os de mensuração.

$$CR = \frac{(\sum \text{cargas})^2}{(\sum \text{cargas})^2 + \sum \text{erros}}$$

O indicador CR não está disponível no programa AMOS, mas as cargas padronizadas estão. O erro de mensuração corresponde a 1,0 menos a confiabilidade do indicador, que corresponde à carga padronizada ao quadrado. Planilhas Excel foram utilizadas para facilitar esses cálculos. Os valores de CR devem ser maiores que 0,7, segundo os autores.

Complementarmente à CR, a variância média extraída (AVE, de *average variance extracted*) também mede a confiabilidade do modelo de mensuração de cada construto. Segundo Hair et al. (2005: 468), é a “quantia de variância comum entre os indicadores de um construto”. Valores maiores, segundo eles, representam um maior grau de representação compartilhada dos indicadores com o construto. O cálculo da AVE é semelhante ao da CR, conforme a expressão a seguir. Segundo os mesmos autores, os valores devem ser maiores que 0,5. Um ou outro construto, entretanto, poderá ter uma AVE menor que esse valor.

$$AVE = \frac{\sum (cargas^2)}{\sum (cargas^2) + \sum \text{erros}}$$

#### 4.6.1.4. Resultados da Avaliação da Validade Fatorial do Modelo de Mensuração de Cada Construto

As medidas de ajuste de cada construto, assim como a CR e a AVE, estão relacionadas na Tabela 4.4. Nota-se que os valores da CR de todos os construtos ficaram acima do limite mínimo. O valor da AVE de satisfação no trabalho, entretanto, ficou um pouco abaixo do limite mínimo, mas a variável foi mantida para as etapas seguintes. As medidas de ajuste também estão nos limites recomendados, de forma que se pode considerar que os construtos ficaram ajustados adequadamente aos dados da amostra.

Tabela 4.4 – Medidas de ajuste e de consistência por construto

<b>Construto</b>	<b>CMIN</b>	<b>DF</b>	<b>CMINDF</b> <5	<b>IFI</b> >0,9	<b>TLI</b> >0,9	<b>CFI</b> >0,9	<b>RMSEA</b> <0,08	<b>CR</b> >0,7	<b>AVE</b> >0,5
aprend_comprom	4,340	2	2,170	0,996	0,989	0,996	0,059	0,867	0,620
aprend_visão	17,196	5	3,439	0,979	0,958	0,979	0,086	0,835	0,505
aprend_abertura	31,506	9	3,501	0,972	0,954	0,972	0,087	0,860	0,511
ética	2,303	2	1,151	0,999	0,998	0,999	0,021	0,806	0,511
cultura_buroc	31,130	9	3,459	0,977	0,962	0,977	0,086	0,874	0,544
cultura_inov	5,320	5	1,064	1,000	0,999	1,000	0,014	0,910	0,671
cultura_apoio	33,554	9	3,728	0,979	0,965	0,979	0,091	0,907	0,618
stress_confl	3,559	2	1,780	0,996	0,988	0,996	0,048	0,806	0,511
stress_ambig	1,402	1	1,402	0,998	0,995	0,998	0,035	0,743	0,500
contr_process	1,521	2	0,760	1,001	1,003	1,000	0,000	0,847	0,582
contr_profiss	5,924	2	2,962	0,991	0,971	0,990	0,077	0,797	0,504
contr_autocontr	2,543	1	2,543	0,995	0,985	0,995	0,068	0,791	0,564
apremp	4,523	2	2,262	0,996	0,987	0,996	0,062	0,850	0,589
satisf	3,894	2	1,947	0,995	0,983	0,994	0,053	0,780	0,472
compr	10,486	5	2,097	0,995	0,989	0,995	0,057	0,899	0,645
client	14,178	9	1,575	0,993	0,989	0,993	0,042	0,855	0,502
criativ	3,577	2	1,789	0,996	0,988	0,996	0,049	0,800	0,502
desemp	7,185	5	1,437	0,996	0,992	0,996	0,036	0,832	0,501

Fonte: Dados da investigação

#### 4.6.1.5. Confiabilidade das Medidas Depuradas

Após a estimação do modelo de mensuração, conforme visto nas subseções anteriores, foi realizada uma nova análise de confiabilidade das medidas dos construtos, agora depuradas. Do mesmo modo como foi feito na seção 4.4, a consistência interna foi avaliada com o Alfa de Cronbach, obtido no programa SPSS. O resultado pode ser visto na Tabela 4.5.

Tabela 4.5 – Alfa de Cronbach das medidas depuradas por construto

<b>Construto</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Orientação para aprendizagem / comprometimento com a aprendizagem	0,8658
Orientação para aprendizagem / visão compartilhada	0,8308
Orientação para aprendizagem / abertura	0,8576
Ética organizacional	0,8030
Cultura organizacional / cultura burocrática	0,8722
Cultura organizacional / cultura inovadora	0,9089
Cultura organizacional / cultura de apoio	0,9045
Stress da função / conflito de função	0,8037
Stress da função / ambiguidade de função	0,7199
Controles organizacionais / controles do processo	0,8429
Controles organizacionais / controles profissionais	0,7869
Controles organizacionais / autocontroles	0,7799
Orientação para aprendizagem entre empregados	0,8392
Satisfação com o trabalho	0,7662
Comprometimento organizacional	0,8898
Orientação para o cliente entre empregados de contato	0,8406
Criatividade do empregado	0,7922
Desempenho do empregado	0,8256

Fonte: Dados da investigação

Nota-se que com o refinamento das escalas os valores de Alfa ficaram um pouco abaixo dos originais, embora ainda acima do valor mínimo de 0,7 que é recomendado por Hill e Hill (2002: 149) e por Pestana e Gageiro (2008: 527). Essa redução, considerada normal, é causada pela eliminação de itens das escalas. A estimação do modelo de mensuração, por esses resultados, pode ser considerada concluída.

#### **4.6.2. Avaliação da Validade Fatorial dos Construtos de Segunda Ordem**

O passo seguinte, seguindo recomendação de Byrne (2001: 57), foi fazer a avaliação da validade fatorial de controles organizacionais e de aprendizagem organizacional, dois construtos de segunda ordem. Analisou-se ainda a validade fatorial das três dimensões de cultura organizacional. O modelo conceitual de

investigação tem mais um construto multidimensional, o stress da função, mas como suas duas dimensões são sempre estudadas isoladamente, não se procedeu à avaliação da sua validade fatorial.

A avaliação da validade fatorial dos construtos multidimensionais é um procedimento baseado no conceito de unidimensionalidade. Segundo Hair et al. (2005: 470), unidimensionalidade “é uma característica de um conjunto de indicadores que têm apenas um conceito em comum”. No caso do uso de escalas pré-existentes com muitos itens, segundo os autores (2005: 480), deve-se avaliar a unidimensionalidade do construto e a possibilidade de múltiplas dimensões serem representadas por um modelo de segunda ordem. Byrne (2001) também defende que é importante verificar se todos os itens são unidimensionais, ou seja, se medem um só construto.

#### 4.6.2.1. Avaliação da Validade Fatorial de Controles Organizacionais

A literatura, como se viu, considera controles organizacionais uma variável multidimensional composta por controles do resultado, controles do processo, controles profissionais e autocontroles. Por ser mais apropriada para vendedores de bens físicos, conforme visto na seção 3.3, a dimensão controles do resultado foi excluída do presente estudo.

A avaliação da validade fatorial de controles organizacionais foi realizada porque havia o interesse de se testar duas alternativas: (1) controles do processo, controles profissionais e autocontroles desagregados e (2) controles do processo e controles profissionais agregados em um construto de segunda ordem e a dimensão autocontroles isolada.

Inicialmente foi realizada com o programa AMOS uma CFA com controles do processo, controles profissionais e autocontroles desagregados, conforme a Figura 4.1, para verificar se essas dimensões realmente são diferentes entre si. Em outras palavras, procurou-se verificar a unidimensionalidade dos itens, ou seja, se estão fortemente associados representando sua respectiva dimensão.

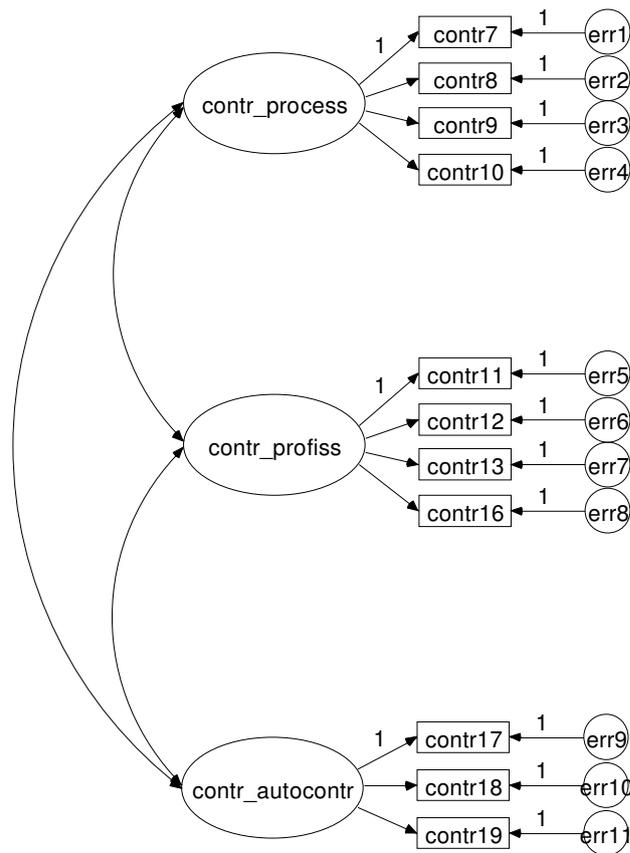


Figura 4.1 – CFA das três dimensões de controles organizacionais  
Fonte: o autor

Nota-se que para cada dimensão foram considerados somente os itens que resultaram da avaliação da validade fatorial do modelo de mensuração de cada construto, individualmente. Conforme a Tabela 4.6, as correlações entre as três dimensões são moderadas, o que assegura que são realmente independentes.

Tabela 4.6 – Correlações entre três dimensões de controles organizacionais

Correlações	Valores
contr_profiss <--> contr_autocontr	0,573
contr_process <--> contr_profiss	0,588
contr_process <--> contr_autocontr	0,466

Fonte: Dados da investigação

Em seguida foi realizada outra CFA agregando controles do processo e controles profissionais em um construto de segunda ordem, denominado de controles externos, e mantendo a dimensão autocontroles como um construto de primeira ordem. O modelo é o da Figura 4.2.

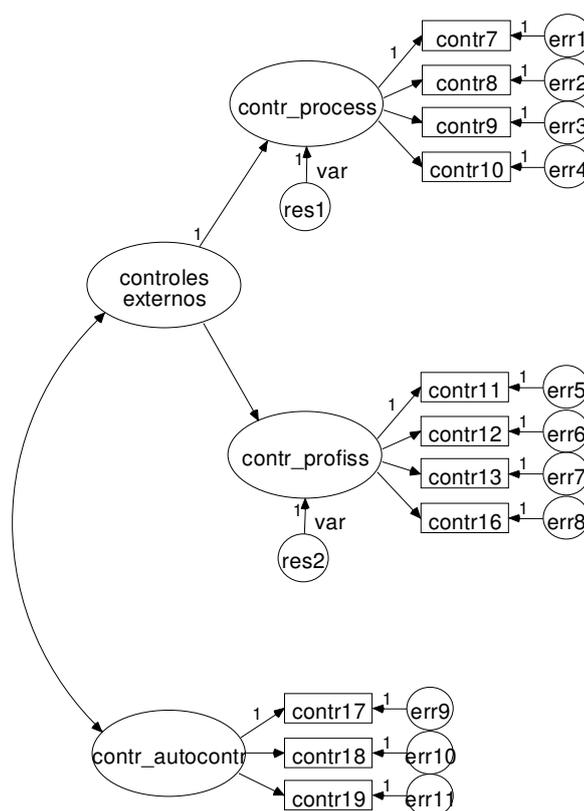


Figura 4.2 – CFA de controles do processo e controles profissionais agregados e autocontroles  
Fonte: o autor

Os ajustes dos dois modelos podem ser observados na Tabela 4.7. O modelo A é o que mantém as três dimensões desagregadas e o modelo B é o que agrega controles do processo e controles profissionais em um construto de segunda ordem e mantém a dimensão autocontroles desagregada.

Tabela 4.7 – Medidas de ajuste de controles organizacionais

Modelo	CMIN	DF	CMINDF	IFI	TLI	CFI	RMSEA
A	103,382	41	2,522	0,959	0,944	0,958	0,068
B	104,626	42	2,491	0,958	0,945	0,958	0,067
Níveis aceitáveis:			<5	>0,9	>0,9	>0,9	<0,08

Modelo A: Controles do processo, controles profissionais e autocontroles desagregados.

Modelo B: Controles do processo e controles profissionais agregados em um construto de segunda ordem e autocontroles como de primeira ordem.

Fonte: Dados da investigação

Os dois modelos, como se observa, têm ajustes praticamente iguais. Para seguir no processo metodológico, entretanto, escolheu-se o modelo B, na expectativa de que a dimensão autocontroles mantenha relações causais com outros construtos que sejam distintas das relações mantidas por controles do processo e controles profissionais. Saliente-se que a dimensão autocontroles depende da iniciativa do empregado, enquanto que os controles do processo e do profissional são exógenos ao indivíduo.

Notam-se na figura algumas restrições que são recomendadas por Byrne (2001: 120) e por Hair et al. (2005: 499). Uma primeira, igual a 1, foi colocada na variância do construto de segunda ordem. Isso foi necessário para a identificação do modelo com os dados da amostra. Como a predição de cada fator de primeira ordem pelo fator de segunda ordem não é feita sem erro, presumivelmente, erros residuais foram associados a cada fator de primeira ordem. Na figura, são representados por res1 e res2.

Para verificar se o modelo de segunda ordem é identificado, calculou-se o número de graus de liberdade, que corresponde, conforme visto, à diferença entre o número de pontos de dados e o número de parâmetros a serem estimados. Existem na porção de primeira ordem do modelo 36 ( $8 \times 9 / 2$ ) pontos de dados e 17 parâmetros a serem estimados: seis coeficientes de regressão de primeira ordem, um de segunda ordem, oito variâncias de erros de medidas e dois de erros residuais. O número de graus de liberdade na parte de primeira ordem é 19 ( $36-17$ ). O modelo, portanto, é superidentificado.

Conforme Byrne (2001: 123), também é necessário que se verifique a situação da identificação da porção de segunda ordem do modelo. São três ( $2 \times 3 / 2$ ) pontos de identificação e três parâmetros: um coeficiente de regressão de segunda ordem e duas variâncias de erros residuais. O modelo, então, é exatamente identificado, com zero grau de liberdade. Esse tipo de problema pode ser contornado, conforme a autora, com a fixação adicional de restrições iguais nas variâncias dos erros residuais associados aos fatores de primeira ordem, para torná-las iguais. Selecionando-se no programa cada erro residual, entrou-se com o rótulo arbitrário “var”.

Na parte de segunda ordem, com essa restrição, o número de parâmetros a ser estimado foi reduzido de três para um, porque a variância seria estimada para um erro residual, ficando constante no outro. Essa parte do modelo passou a ser superidentificado, com dois ( $3-1$ ) graus de liberdade. Na parte de primeira ordem, o número de parâmetros reduziu de 17 para 15 e o número de graus de liberdade, conseqüentemente, aumentou de 19 para 21.

#### 4.6.2.2. Avaliação da Validade Fatorial de Orientação para Aprendizagem

O segundo construto multidimensional submetido à avaliação da validade fatorial foi orientação para aprendizagem da organização, que é composta, conforme se viu na seção 4.3, por comprometimento com a aprendizagem, visão compartilhada e abertura. Inicialmente foi realizada uma CFA com essas dimensões, para verificar se são realmente diferentes entre si no ambiente investigado. O resultado é o modelo da Figura 4.3.

A correlação entre visão compartilhada e abertura é relativamente elevada, conforme a Tabela 4.8, o que indica que podem estar representando uma mesma dimensão. Entretanto, como não há referências na literatura dessa associação, as três dimensões do construto foram mantidas separadas neste estudo.

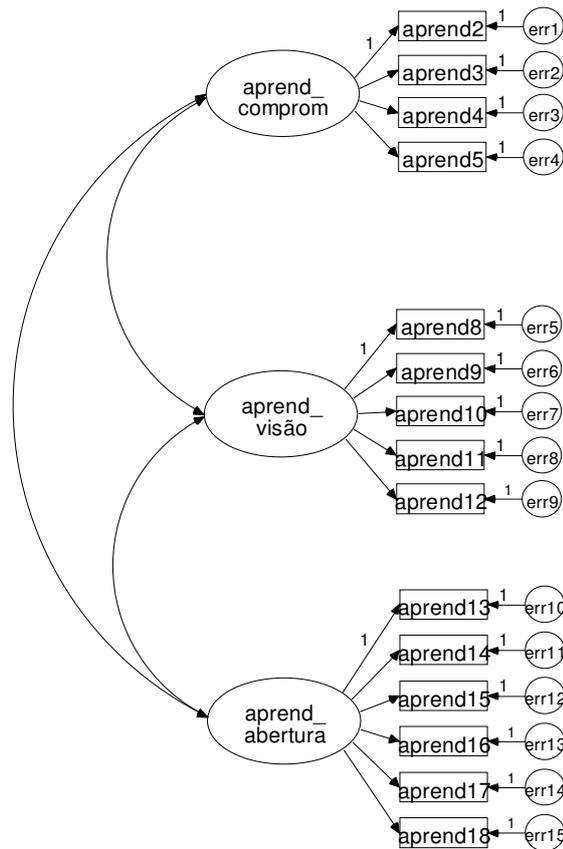


Figura 4.3 – CFA das dimensões de orientação para aprendizagem  
Fonte: o autor

Tabela 4.8 – Correlações entre as dimensões de orientação para aprendizagem

Correlações	Valores
aprend_visão <--> aprend_abertura	0,862
aprend_comprom <--> aprend_abertura	0,701
aprend_comprom <--> aprend_visão	0,735

Fonte: Dados da investigação

Em seguida, foi realizada outra CFA agregando comprometimento com a aprendizagem, visão compartilhada e abertura em um construto de segunda ordem, denominado de aprendizagem, conforme se vê na Figura 4.4.

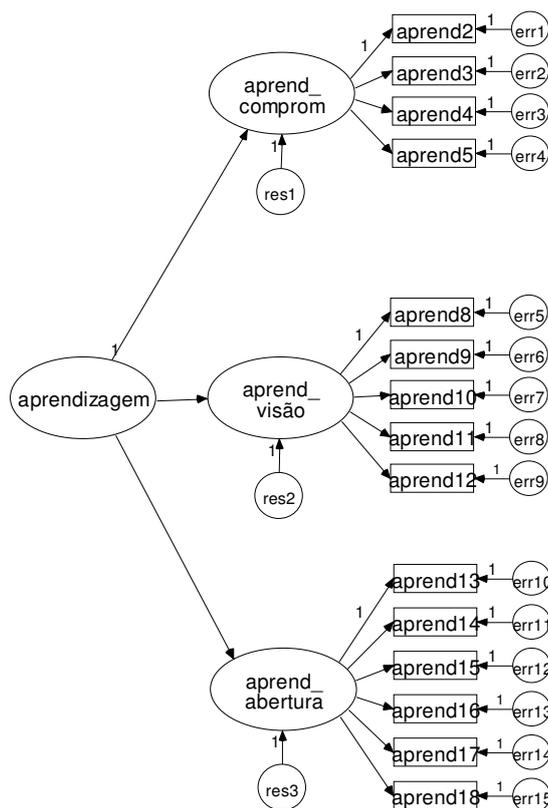


Figura 4.4 – CFA das três dimensões agregadas de orientação para aprendizagem.

Fonte: o autor

Os ajustes dos dois modelos, agregando ou desagregando as dimensões de orientação para aprendizagem da organização, são iguais e considerados bons: CMIN (150,678), DF (87), CMINDF (1,732), IFI (0,975), TLI (0,969), CFI (0,975) e RMSEA (0,047). Objetivando-se, porém, simplificar os modelos das próximas análises, essas dimensões foram agregadas no construto aprendizagem, de segunda ordem.

#### 4.6.2.3. Avaliação da Validade Fatorial de Cultura Organizacional

Cultura organizacional é outro construto multidimensional que faz parte do modelo conceitual de investigação. Conforme se viu, ele é formado pelas dimensões cultura burocrática, cultura inovadora e cultura de apoio (*supportive culture*). Seguindo-se o

mesmo procedimento utilizado nas avaliações anteriores, foi realizada uma CFA com essas dimensões. O modelo é o da Figura 4.5.

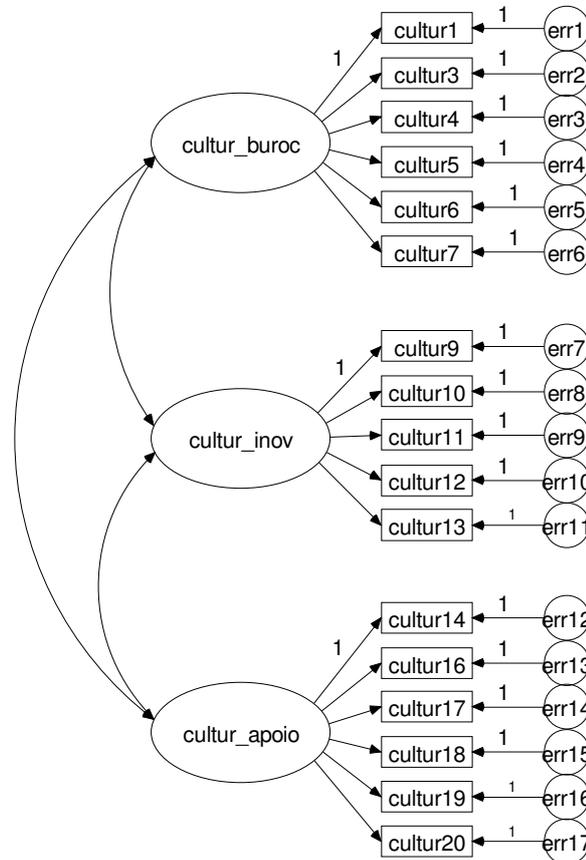


Figura 4.5 – CFA das três dimensões de cultura organizacional  
Fonte: o autor

As correlações entre elas são consideradas elevadas, conforme a Tabela 4.9, indicando que são semelhantes.

Tabela 4.9 – Correlações entre as dimensões de cultura organizacional

Correlações	Valores
cultur_inov <--> cultur_apoio	0,910
cultur_buroc <--> cultur_apoio	0,833
cultur_buroc <--> cultur_inov	0,861

Fonte: Dados da investigação

De acordo com a teoria, entretanto, as três dimensões da cultura organizacional desencadeiam efeitos diferenciados nas pessoas. Como as correlações elevadas contradizem essa suposição, decidiu-se que este construto seria excluído das análises restantes. Não faria parte, portanto, da análise fatorial confirmatória global, a seguir, nem do processo de estimação do modelo estrutural, assunto do próximo capítulo.

### **4.6.3. Análise Fatorial Confirmatória Global**

Finalizando os procedimentos da CFA para cada construto, foi realizada uma CFA global com os construtos que resistiram às análises prévias, conforme a seguir, objetivando a avaliação da validade convergente dos itens de cada construto e a avaliação da validade discriminante desses construtos.

#### **4.6.3.1. Avaliação da Validade Convergente dos Itens**

A validade convergente, segundo Hair et al. (2005: 112), avalia o grau em que dois itens do mesmo construto estão correlacionados, o que indica que estão realmente medindo esse construto. Conforme Malhotra (2001: 266), esse teste “indica até que ponto a escala se correlaciona positivamente com outras medidas do mesmo construto”.

A estatística pode ser medida pela significância das cargas fatoriais de cada item na sua respectiva variável latente. Essa avaliação é feita com o programa AMOS através das cargas padronizadas (SRW de *standardized regression weight*) e das razões críticas (CR de *critical ratio*). As SRW devem ser superiores a 0,5 e as CRs superiores a 2,0 em valor absoluto, significando que o coeficiente é estatisticamente diferente de zero ao nível de probabilidade 0,05.

A validade convergente foi calculada para verificar se os itens se correlacionam entre si e, portanto, se carregam significativamente sobre seus respectivos construtos. Para isso foi realizada uma CFA global com todos os construtos do

modelo conceitual, exceto cultura organizacional. O ajuste desse modelo aos dados da amostra, entretanto, não foi considerado satisfatório, considerando-se as medidas que foram encontradas: CMIN (3334,341), DF (1944), CMINDF (1,715), IFI (0,884), TLI (0,874), CFI (0,882) e RMSEA (0,046). Sete indicadores problemáticos foram logo identificados através dos respectivos MIs, conforme a subseção 4.6.1.2, e eliminados um por vez.

O modelo resultante é o da Figura 4.6, cujo ajuste é considerado satisfatório: CMIN (2459,449), DF (1524), CMINDF (1,614), IFI (0,910), TLI (0,901), CFI (0,909) e RMSEA (0,043).

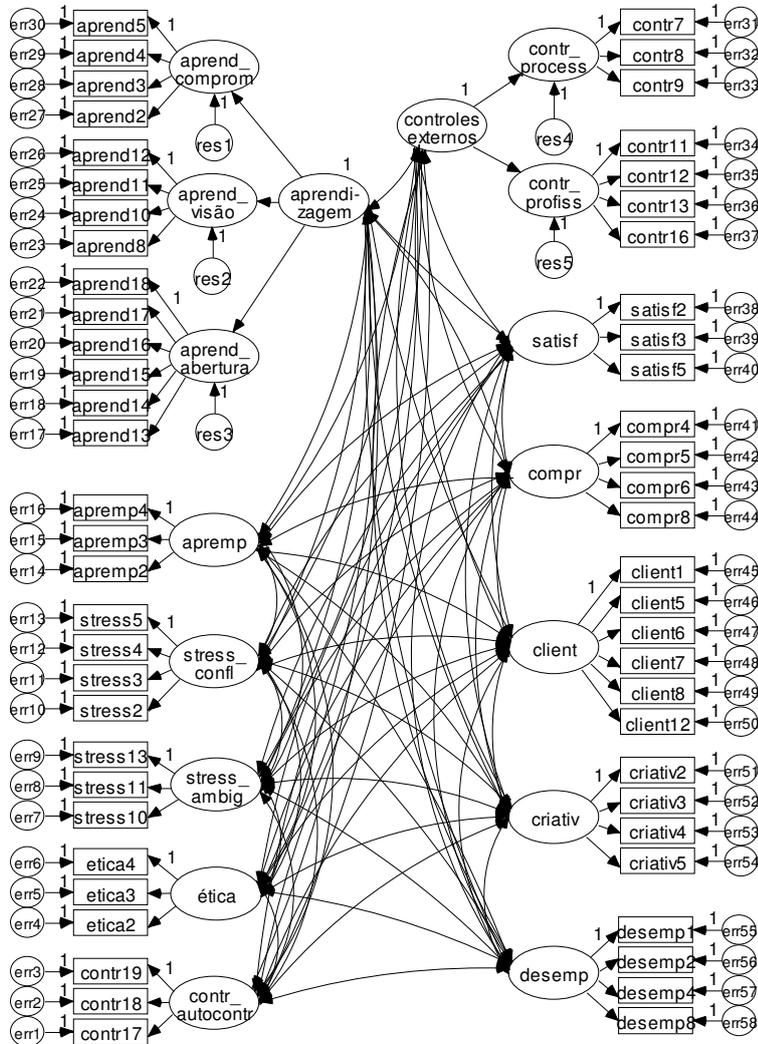


Figura 4.6 – CFA global  
Fonte: o autor.

Destaque-se a inclusão no modelo dos construtos de segunda ordem aprendizagem, composto por comprometimento com a aprendizagem, visão compartilhada e abertura, e controles externos, composto por controles do processo e controles profissionais. A terceira dimensão de controles organizacionais, que é autocontroles, apresenta-se isoladamente. As cargas padronizadas (SRWs) e as razões críticas (CRs) dos indicadores de cada construto são apresentadas na Tabela 4.10.

Tabela 4.10 – Validade convergente dos itens

<b>Construto</b>	<b>Itens</b>	<b>SRW</b>	<b>CR</b>
aprend_comprom	aprend2	0,826	13,937
	aprend3	0,861	14,424
	aprend4	0,740	12,597
	aprend5	0,712	-
aprend_visão	aprend8	0,753	13,478
	aprend10	0,742	13,255
	aprend11	0,671	11,910
	aprend12	0,751	-
aprend_abertura	aprend13	0,475	8,663
	aprend14	0,663	12,704
	aprend15	0,742	14,605
	aprend16	0,770	15,312
	aprend17	0,774	15,424
	aprend18	0,803	-
contr_process	contr7	0,814	-
	contr8	0,646	11,488
	contr9	0,831	14,281
contr_profiss	contr11	0,850	-
	contr12	0,688	13,602
	contr13	0,752	15,331
	contr16	0,484	8,893
contr_autocontr	contr17	0,810	11,732
	contr18	0,792	11,580
	contr19	0,652	-
apremp	apremp2	0,825	15,192
	apremp3	0,836	15,374
	apremp4	0,782	-
ética	etica2	0,763	11,510
	etica3	0,713	11,128
	etica4	0,756	-
stress_confl	stress2	0,675	9,904
	stress3	0,752	10,660
	stress4	0,775	10,832
	stress5	0,650	-
stress_ambig	stress10	0,801	11,191
	stress11	0,620	9,567
	stress13	0,699	-
satisf	satisf2	0,638	-
	satisf3	0,793	11,679
	satisf5	0,630	9,795

<b>Construto</b>	<b>Itens</b>	<b>SRW</b>	<b>CR</b>
compr	compr4	0,835	-
	compr5	0,860	19,316
	compr6	0,896	20,579
	compr8	0,767	16,238
client	client1	0,605	-
	client5	0,518	8,106
	client6	0,760	10,828
	client7	0,835	11,488
	client8	0,793	11,127
	client12	0,693	10,150
criativ	criativ2	0,708	-
	criativ3	0,734	11,992
	criativ4	0,724	11,847
	criativ5	0,665	10,956
	desemp	desemp1	0,812
desemp	desemp2	0,675	12,666
	desemp4	0,762	14,651
	desemp8	0,571	10,423
	<b>Construto 2ª ordem</b>	<b>Dimensões</b>	
aprendizagem	aprend_comprom	0,767	11,450
	aprend_visão	0,931	14,241
	aprend_abertura	0,943	15,844
controles externos	contr_process	0,659	10,460
	contr_profiss	0,885	14,787

Fonte: Dados da investigação

Observa-se que os itens aprend13 e contr16 apresentam cargas padronizadas inferiores a 0,5. Eles foram mantidos para os testes seguintes, no entanto, porque os valores estão próximos desse limite e as razões críticas, a exemplo de todos os outros itens, são maiores do que 2.0.

#### 4.6.3.2. Avaliação da Validade Discriminante dos Construtos

A validade discriminante, conforme Malhotra (2001: 266), indica o quanto um construto não se correlaciona com outros com os quais deve diferir. Mede, portanto, o grau em que dois construtos são realmente diferentes. Nessa avaliação, verifica-se se o quadrado da correlação entre cada par de construtos é inferior à variância média extraída de cada um deles. Se for, os construtos são realmente distintos. O teste utilizou os resultados da mesma CFA global que foi feita para a validade convergente, com todos os construtos do modelo conceitual, menos cultura organizacional.

A partir desse teste, foi elaborado um quadro de correlações acrescido dos escores da confiabilidade composta (CR, de *composite reliability*) e da variância média extraída (AVE, de *average variance extracted*) de cada construto, conforme a Tabela 4.11, para que se pudesse proceder à avaliação da validade discriminante dos construtos.

Tabela 4.11 – Validade discriminante dos construtos

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	CR	AVE
a	-												,911	,774
b	,249	-											,850	,589
c	<b>,956</b>	,195	-										,736	,583
d	,598	,392	,668	-									,791	,564
e	<b>,791</b>	,299	<b>,948</b>	<b>,756</b>	-								,780	,472
f	<b>,729</b>	,388	<b>,773</b>	,720	<b>,810</b>	-							,899	,645
g	,458	,325	,513	,331	,384	,367	-						,806	,511
h	-,399	-,091	-,490	-,234	-,442	-,371	-,279	-					,806	,511
i	,671	,410	<b>,841</b>	<b>,685</b>	,677	,603	,434	-,283	-				,743	,500
j	,375	,667	,408	,465	,391	,456	,361	-,150	,477	-			,855	,502
k	,418	,546	,457	,453	,456	,521	,310	-,070	,460	,641	-		,800	,502
l	,470	,585	,467	,574	,538	,578	,327	-,143	,544	,644	<b>,867</b>	-	,832	,501

#### Legenda

a: aprendizagem (2ª ordem); b: aprem; c: controles externos (2ª ordem); d: contr\_autocontr; e: satisf; f: compr; g: ética; h: stress\_confl; i: stress\_ambig; j: client; k: criativ; l: desemp.

Fonte: Dados da investigação

Nota-se que o construto de segunda ordem aprendizagem, compreendendo comprometimento com a aprendizagem, visão compartilhada e abertura, apresenta correlações relativamente elevadas com controles externos (0,956), satisfação com o trabalho (0,791) e comprometimento organizacional (0,729). Adicionalmente, satisfação com o trabalho (satisf) apresenta correlações elevadas com controles externos (0,948), autocontroles (0,756) e comprometimento organizacional (0,810). Os escores estão em negrito, na tabela.

Tendo em conta as correlações elevadas, em particular as superiores a 0,9 que colocam particularmente em dúvida a validade discriminante entre construtos, eliminou-se do estudo o construto de segunda ordem aprendizagem, pois conceitualmente está mais afastado do construto de interesse, orientação para o

cliente entre empregados de contato. Eliminou-se também satisfação com o trabalho. O valor da AVE (0,472) deste construto, inclusive, conforme se viu na subseção 4.6.1.4, havia ficado abaixo do limite. A tabela também mostra que há problemas nas correlações de outros pares de construtos. Os escores também estão em negrito.

Antes de qualquer análise, porém, foi realizada uma outra CFA global excluindo-se aprendizagem e satisfação com o trabalho. O modelo reduzido é o da Figura 4.7.

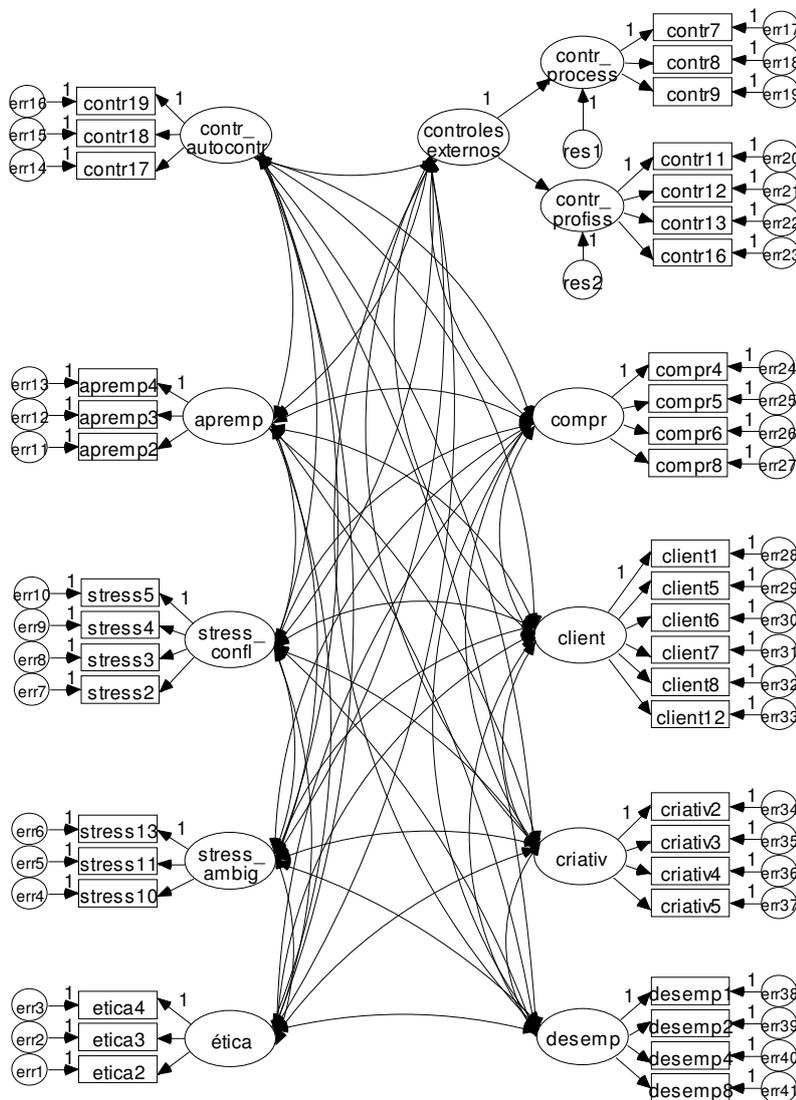


Figura 4.7 – CFA global reduzida  
Fonte: o autor.

O ajuste deste modelo é melhor do que o do anterior: CMIN (1264,425), DF (732), CMINDF (1,727), IFI (0,922), TLI (0,911), CFI (0,921) e RMSEA (0,047). As cargas padronizadas (SRWs) e as razões críticas (CRs) dos indicadores de cada construto são apresentadas na Tabela 4.12.

Tabela 4.12 – Validade convergente dos itens do modelo reduzido

<b>Construto</b>	<b>Itens</b>	<b>SRW</b>	<b>CR</b>
contr_process	contr7	0,823	-
	contr8	0,656	11,628
	contr9	0,818	13,944
contr_profiss	contr11	0,842	-
	contr12	0,693	13,135
	contr13	0,767	14,794
	contr16	0,470	8,391
contr_autocontr	contr17	0,809	11,691
	contr18	0,791	11,544
	contr19	0,655	-
apremp	apremp2	0,824	15,186
	apremp3	0,837	15,374
	apremp4	0,782	-
ética	etica2	0,760	11,476
	etica3	0,711	11,101
	etica4	0,760	-
stress_confl	stress2	0,670	9,833
	stress3	0,755	10,663
	stress4	0,777	10,824
	stress5	0,649	-
stress_ambig	stress10	0,801	11,180
	stress11	0,621	9,571
	stress13	0,699	-
compr	compr4	0,836	-
	compr5	0,858	19,255
	compr6	0,899	20,643
	compr8	0,764	16,134
client	client1	0,605	-
	client5	0,518	8,099
	client6	0,760	10,828
	client7	0,835	11,485
	client8	0,793	11,131
criativ	client12	0,693	10,149
	criativ2	0,708	-
	criativ3	0,734	11,992
	criativ4	0,724	11,838
	criativ5	0,665	10,956
desemp	desemp1	0,810	-
	desemp2	0,675	12,610
	desemp4	0,764	14,634
	desemp8	0,572	10,422

<b>Construto 2ª ordem</b>	<b>Dimensões</b>	<b>SRW</b>	<b>CR</b>
controles externos	contr_process	0,663	10,270
	contr_profiss	0,871	13,535

Fonte: Dados da investigação

O item contr16 continua apresentando uma carga padronizada inferior a 0,5. Nenhuma medida foi tomada, mais uma vez, porque o valor está próximo desse limite e a razão crítica, assim como a dos demais construtos, é maior que 2.0. Conclui-se, então, que os itens do modelo reduzido continuam carregando significativamente sobre seus respectivos construtos.

Em seguida, foi realizada uma análise de confiabilidade das medidas dos construtos desse modelo, com o programa SPSS. Os valores dos Alfas de Cronbach estão na Tabela 4.13.

Tabela 4.13 – Alfa de Cronbach por construto do modelo reduzido

<b>Construto</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Ética organizacional	0,7875
Stress da função / conflito de função	0,8037
Stress da função / ambiguidade de função	0,7199
Controles organizacionais / controles do processo*	0,8067
Controles organizacionais / controles profissionais*	0,7869
Controles organizacionais / autocontroles	0,7799
Orientação para aprendizagem entre empregados	0,8532
Comprometimento organizacional	0,8950
Orientação para o cliente entre empregados de contato	0,8406
Criatividade do empregado	0,7922
Desempenho do empregado	0,7918

\*Dimensões de controles externos

Fonte: Dados da investigação

Os escores de ética organizacional, controles do processo, orientação para aprendizagem entre empregados, comprometimento organizacional e desempenho do empregado sofreram alterações, mas mantiveram-se acima de 0,7. A consistência interna desses construtos, portanto, assim como a dos demais construtos do modelo reduzido, continua satisfatória.

O novo quadro de correlações, conforme a Tabela 4.14, indica que as AVEs são superiores a 0,5 e que as CRs excedem 0,7, que são os patamares defendidos na literatura. A tabela permite ainda verificar que em quase todos os casos a AVE é superior ao quadrado das correlações entre cada par de construtos, o que indica a validade discriminante.

Tabela 4.14 – Validade discriminante dos construtos do modelo reduzido

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	CR	AVE
a	-										,855	,663
b	,192	-									,724	,567
c	,392	,667	-								,791	,564
d	,388	<b>,771</b>	,721	-							,905	,705
e	,326	,516	,333	,367	-						,789	,554
f	-,090	-,494	-,236	-,370	-,278	-					,806	,511
g	,407	,656	,588	,485	,354	-,230	-				,743	,500
h	,667	,407	,465	,456	,362	-,149	,453	-			,855	,502
i	,546	,457	,454	,520	,311	-,071	,440	,641	-		,800	,502
j	,585	,467	,575	,579	,328	-,143	,536	,644	<b>,867</b>	-	,802	,507

#### Legenda

a: aprem; b: controles externos (2ª ordem); c: contr\_autocontr; d: compr; e: ética; f: stress\_confl; g: stress\_ambig; h: client; i: creativ; j: desemp.

Fonte: Dados da investigação

As exceções são as correlações relativamente elevadas entre controles externos e comprometimento organizacional (0,771) e entre criatividade do empregado e desempenho do empregado (0,867). Esses valores estão em negrito, na tabela. Nesses casos, a validade discriminante não se verifica com o método acima descrito. Para estas exceções, foi realizada uma avaliação adicional da validade discriminante por um método distinto. Para cada par de construtos foi feita inicialmente uma CFA fixando a variância de cada construto e a correlação entre esses construtos em 1,0. Em seguida, foi feita outra CFA eliminando-se a fixação da correlação, mas mantendo as fixações das variâncias dos construtos.

As Figuras 4.8 e 4.9 mostram como o teste foi feito com controles externos e comprometimento organizacional e com criatividade do empregado e desempenho do empregado, respectivamente. Observe-se que nesses modelos as correlações estão fixadas em 1,0.

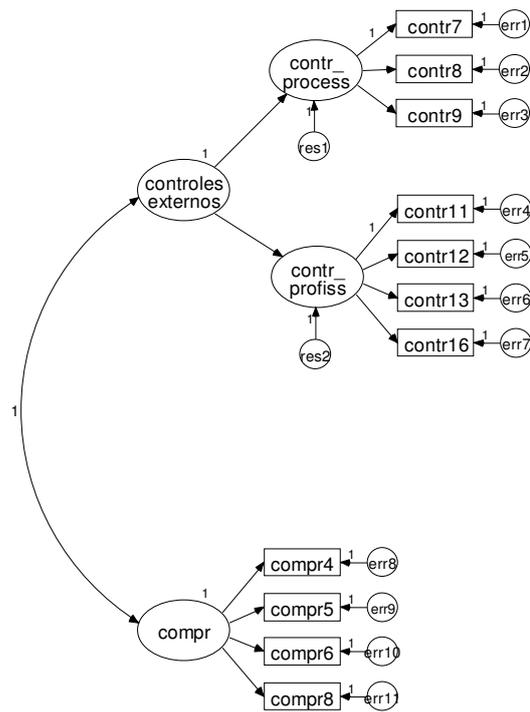


Figura 4.8 – CFA de controles do processo e controles profissionais agregados e comprometimento organizacional  
 Fonte: o autor

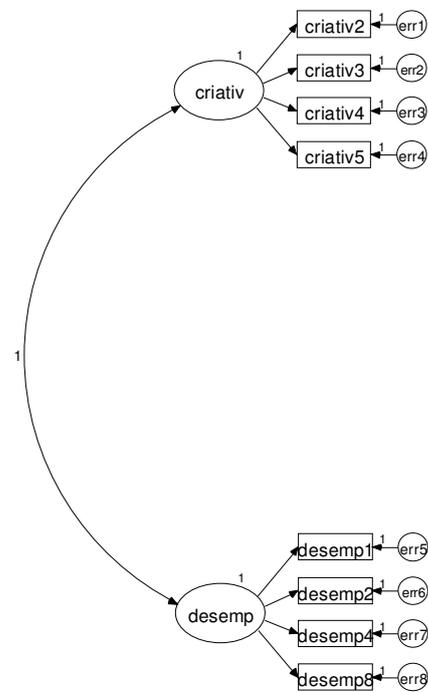


Figura 4.9 – CFA de criatividade do empregado e desempenho do empregado  
 Fonte: o autor

Os resultados podem ser vistos na Tabela 4.15. Como as diferenças entre os escores do qui-quadrado (CMIN) dos modelos fixando ou não a correlação em 1,0 são estatisticamente significativas a 5%, deduz-se que a correlação entre os respectivos pares de construtos é diferente de 1,0, pelo que se conclui pela validade discriminante entre os referidos construtos.

Tabela 4.15 – Avaliação complementar da validade discriminante

<b>Modelo</b>	<b>CMIN</b>	<b>DF</b>
<b>Controles externos &lt;--&gt; Comprometimento</b>		
Com fixação da covariância	112,573	42
Sem fixação da covariância	89,591	41
Diferença	22,982	1
<b>Criatividade &lt;--&gt; Desempenho</b>		
Com fixação da covariância	67,986	20
Sem fixação da covariância	38,332	19
Diferença	29,654	1

Fonte: Dados da investigação

Decidiu-se, então, manter os construtos controles externos, comprometimento organizacional, criatividade do empregado e desempenho do empregado para o processo de estimação do modelo estrutural.

#### 4.7. CONCLUSÃO

O capítulo inicialmente descreveu como as amostras piloto e definitiva foram definidas e como o questionário foi elaborado. Depois de analisar a confiabilidade das medidas dos construtos, apresentou os resultados da análise fatorial exploratória, compreendendo a avaliação da significância das correlações entre medidas e a extração, rotação e interpretação dos fatores.

Ao final, apresentou os resultados da análise fatorial confirmatória, utilizando modelagem de equações estruturais, que consistiu na avaliação da validade fatorial

do modelo de mensuração de cada construto e dos construtos de segunda ordem, além da análise fatorial confirmatória global, reunindo os construtos que resistiram às análises prévias, para avaliar a validade convergente dos itens e a validade discriminante dos construtos.

Com base nos resultados dessas análises, o construto controles organizacionais resultou representado por um construto de segunda ordem rotulado de controles externos, compreendendo controles do processo e controles profissionais, e por autocontroles como um construto isolado. Como se viu anteriormente, a dimensão controles do resultado não foi incluída no modelo conceitual por ser mais apropriada para vendedores de bens físicos.

Por outro lado, os construtos de segunda ordem cultura organizacional, composto por cultura burocrática, cultura inovadora e cultura de apoio, e orientação para aprendizagem da organização, compreendendo comprometimento com a aprendizagem, visão compartilhada e abertura, assim como o construto de primeira ordem satisfação com o trabalho, não resistiram às análises e, por isso, não participarão do processo de estimação do modelo estrutural, assunto do próximo capítulo.

Por último, é de salientar que se obteve evidência quanto à validade convergente dos itens e à consistência interna dos construtos que permaneceram na análise, assim como da validade discriminante entre esses construtos.

## **5. RESULTADOS**

### **5.1. INTRODUÇÃO**

Os procedimentos estatísticos que foram realizados para a avaliação da validade do modelo estrutural são analisados no início deste capítulo. Esse modelo procura representar as relações de interdependência entre a orientação para o cliente entre empregados de contato e seus antecedentes e consequências no contexto da indústria brasileira de hotéis. Em seguida, são discutidos os resultados dessa avaliação, no sentido de corroborar ou rejeitar as hipóteses da investigação, representadas pelas relações causais do modelo conceitual de investigação.

### **5.2. AVALIAÇÃO DA VALIDADE DO MODELO ESTRUTURAL**

Após a realização da análise fatorial confirmatória (CFA), com o uso de modelagem de equações estruturais (SEM), para a avaliação da validade fatorial do modelo de mensuração, foi realizada a validação do modelo estrutural também com o uso de SEM, buscando-se alcançar um ajuste parcimonioso com os dados da amostra. O objetivo deste procedimento foi avaliar a extensão em que as relações causais entre os construtos do modelo conceitual de investigação eram válidas, no sentido de corroborar ou rejeitar as hipóteses da investigação.

A validação ou estimação do modelo estrutural foi realizada no modelo geral de equação estrutural que, conforme a subseção 4.6.1.2, reúne o modelo de mensuração e o modelo estrutural. A porção estrutural apresenta as relações causais entre construtos, assim como eventuais relações associativas. Nesse

processo, testa-se a plausibilidade do modelo estrutural com base no modelo de mensuração, procurando-se determinar um ajuste de qualidade com os dados da amostra. Procura-se assim avaliar de que modo o modelo estrutural se ajusta a esses dados.

Na interface gráfica do programa AMOS, os construtos do modelo estrutural e dos modelos de mensuração são representados por elipses, os indicadores por retângulos e os erros por círculos. As setas unidirecionais simbolizam o impacto positivo ou negativo de um construto em outro e as setas bidirecionais curvas a covariância entre dois construtos ou indicadores. Cada variável latente é medida por um determinado número de variáveis observáveis, sendo que cada uma delas tem uma regressão para o respectivo construto. Conforme Hair et al. (2005: 480), o número mínimo de indicadores para um construto é três, mas o ideal é de cinco a sete.

Na interface do programa que trabalha com equações estruturais, alternativamente, os modelos são representados por uma série dessas equações para cada variável dependente. As equações, semelhantes às de regressão múltipla, representam o impacto de uma ou mais variáveis latentes ou observáveis do modelo em outra variável. Nesta tese, porém, optou-se pelo uso da interface gráfica.

Os erros constantes no modelo geral podem ser de dois tipos, conforme Byrne (2001: 9): erro de mensuração, associado a uma variável observável, e erro residual, associado à variável latente. Se o erro de mensuração refletir a adequação do indicador para medir o construto relacionado é denominado de erro específico ou único. Se tiver causas aleatórias, é denominado de erro aleatório. O erro residual, por sua vez, representa o erro na predição de construtos endógenos a partir de outros construtos.

Erro de mensuração é definido por Hair et al. (2005: 467) como o “grau em que as variáveis que podem ser medidas, as variáveis manifestas, não descrevem perfeitamente os construtos latentes de interesse”. São imprecisões na mensuração das variáveis devido ao uso de escalas inapropriadas, aos erros na entrada de dados ou aos erros dos respondentes. Segundo os autores (2005: 471), sempre

existirão erros na mensuração de construtos, notadamente em questões delicadas ou quando o respondente desconhece ou não sabe interpretar o item do questionário com precisão. Pode também ocorrer que os indicadores não reflitam exatamente o que deveriam representar.

A estimação do modelo estrutural, segundo Byrne (2001: 7) e Hair et al. (2005: 474), pode ser feita segundo três estratégias: modelagem confirmatória, modelos concorrentes e desenvolvimento de modelo. A modelagem confirmatória parte de um modelo hipotético definido com base na teoria, coletam-se dados e então se avalia estatisticamente o ajuste do modelo aos dados da amostra. O modelo pode simplesmente ser estimado ou não e nenhuma modificação é feita no mesmo. Não é um teste comumente utilizado, porque não se examinam alternativas. Nos modelos concorrentes, por sua vez, compara-se o modelo em análise com alternativas que representam relações estruturais hipotéticas claramente distintas.

Utilizou-se nesta tese, porém, a estratégia de desenvolvimento de modelos, por ser a mais comum em investigações acadêmicas. Segundo Hair et al. (2005: 474), trata-se de uma “forma de melhorar o modelo por meio de modificações no modelo estrutural ou nos modelos de mensuração”. Um modelo que tenha sido rejeitado por descrever precariamente os dados da amostra pode ser submetido a uma série de reespecificações, ou modificações, sempre com sólida base teórica, até que seja re-estimado, ou seja, até que um novo ajuste seja satisfatório. Isso é feito com a identificação e eliminação das causas da falta de ajuste. As causas são eliminadas uma a uma e cada tentativa é novamente testada.

O método de estimação utilizado foi o da máxima verossimilhança (ML, de *maximum likelihood*), que é o mais comum quando se trabalha com SEM. Trata-se de um procedimento, segundo Hair et al. (2005: 467), que melhora as estimativas de parâmetros através de iterações. Conforme a seção 4.2 do capítulo anterior, o método é apropriado para amostras com 200 respondentes ou mais, que é o caso desta tese.

O processo de estimação do modelo estrutural procurou eliminar os caminhos não significativos. Partindo-se de um modelo estrutural base, com todos os construtos

originais do modelo conceitual de investigação, com exceção dos que não resistiram à CFA, e considerando as relações causais existentes nesse modelo, tais caminhos foram sendo removidos um por vez, até que não houvesse um só que apresentasse uma probabilidade maior que 0,05. Em cada passo, verificou-se se as medidas de qualidade de ajuste continuavam dentro dos limites recomendados, respeitando-se sempre a parcimônia do modelo estrutural para evitar superespecificações. Assim, o modelo final ficou mais parcimonioso. Saliente-se que esse procedimento é comumente usado na literatura (por exemplo, Hartline, Maxham e McKee, 2000).

Nesse processo, os controles organizacionais foram representados por um construto de segunda ordem chamado de controles externos, compreendendo controles do processo e controles profissionais, e por autocontroles como construto de primeira ordem. Cultura organizacional, orientação para aprendizagem da organização e satisfação com o trabalho, por sua vez, não participaram porque não haviam resistido à CFA, como se analisa na seção 4.6.

Esse procedimento foi repetido 12 vezes, correndo-se o programa AMOS cada vez. Antes, porém, os itens de ambiguidade de função foram invertidos com o programa SPSS porque, conforme se vê na seção 4.3, eles denotam clareza da tarefa, que é o seu antônimo. O resultado é o modelo geral da Figura 5.1. Os nomes dos construtos estão simplificados, como consta na citada seção.

O ajuste do modelo aos dados da amostra pode ser considerado satisfatório, a julgar pelas medidas de ajuste resultantes: CMIN (1092,055), DF (644), CMINDF (1,696), IFI (0,929), TLI (0,922), CFI (0,928) e RMSEA (0,046). Conforme visto na subseção 4.6.1.2, os valores admissíveis são os seguintes: CMINDF <5; IFI, TLI e CFI >0,9; e RMSEA <0,08.

Para avaliar a significância estatística de cada relação causal do modelo estrutural foram obtidas no AMOS e relacionados na Tabela 5.1, a carga padronizada (SRW), a razão crítica (CR) e a probabilidade (P).

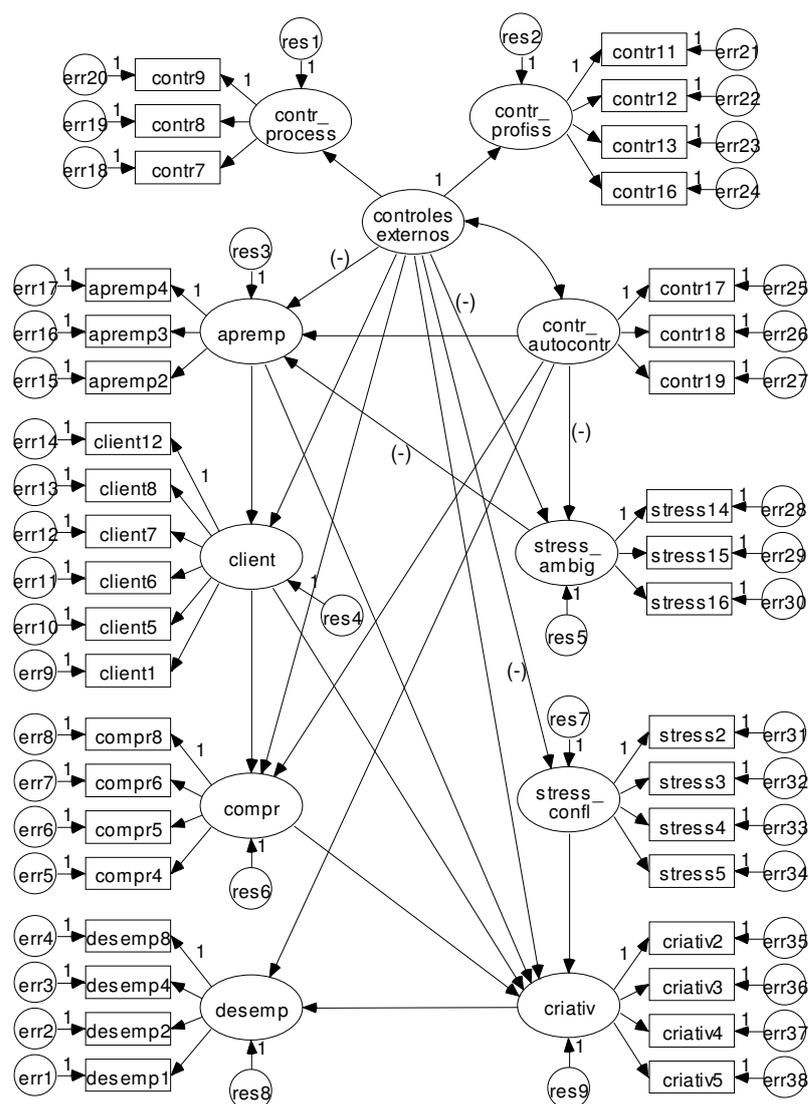


Figura 5.1 – Modelo geral reunindo o modelo de mensuração e o modelo estrutural  
Fonte: o autor.

Tabela 5.1 – Cargas padronizadas, razões críticas e probabilidades dos caminhos

Relações causais	SRW	CR	P
aprem <-- controles externos	-0,244	-2,437	0,007
client <-- controles externos	0,272	4,921	0,000
compr <-- controles externos	0,424	5,862	0,000
criativ <-- controles externos	0,168	1,675	0,047
stress_confl <-- controles externos	-0,480	-6,740	0,000
stress_ambig <-- controles externos	-0,376	-4,173	0,000

<b>Relações causais</b>	<b>SRW</b>	<b>CR</b>	<b>P</b>
aprempr <-- contr_autocontr	0,371	3,818	0,000
compr <-- contr_autocontr	0,407	5,520	0,000
desemp <-- contr_autocontr	0,226	3,971	0,000
stress_ambig <-- contr_autocontr	-0,346	-3,860	0,000
client <-- aprempr	0,622	9,153	0,000
criativ <-- aprempr	0,231	2,991	0,001
aprempr <-- stress_ambig	-0,344	-3,613	0,000
criativ <-- stress_confl	0,149	2,374	0,009
compr <-- client	0,112	2,219	0,013
criativ <-- client	0,371	4,331	0,000
criativ <-- compr	0,202	2,302	0,010
desemp <-- criativ	0,776	8,285	0,000

Fonte: Dados da investigação

Observa-se que os Ps são menores que 0,05 e que as CRs são superiores a 1,645 em valor absoluto. Este é o limite mínimo recomendado por Hair et al. (2005: 490) para testes unicaudais, onde o sentido do caminho é pré-especificado, ao nível de significância 0,05. Como os valores de P do programa AMOS referem-se a testes bicaudais, foram divididos por 2,0.

Na sequência para eliminação dos caminhos não significativos, o único construto que caiu foi ética organizacional. O modelo estrutural final resultante do processo de estimação é o da Figura 5.2.

Nota-se no modelo que a criatividade do empregado desempenha um importante papel na mediação do efeito de cinco construtos no desempenho do empregado, dentre os quais a orientação para o cliente entre empregados de contato. Esse fato é particularmente relevante, porque a literatura ainda não havia registrado um relacionamento entre a criatividade do empregado e a orientação para o cliente entre empregados de contato.

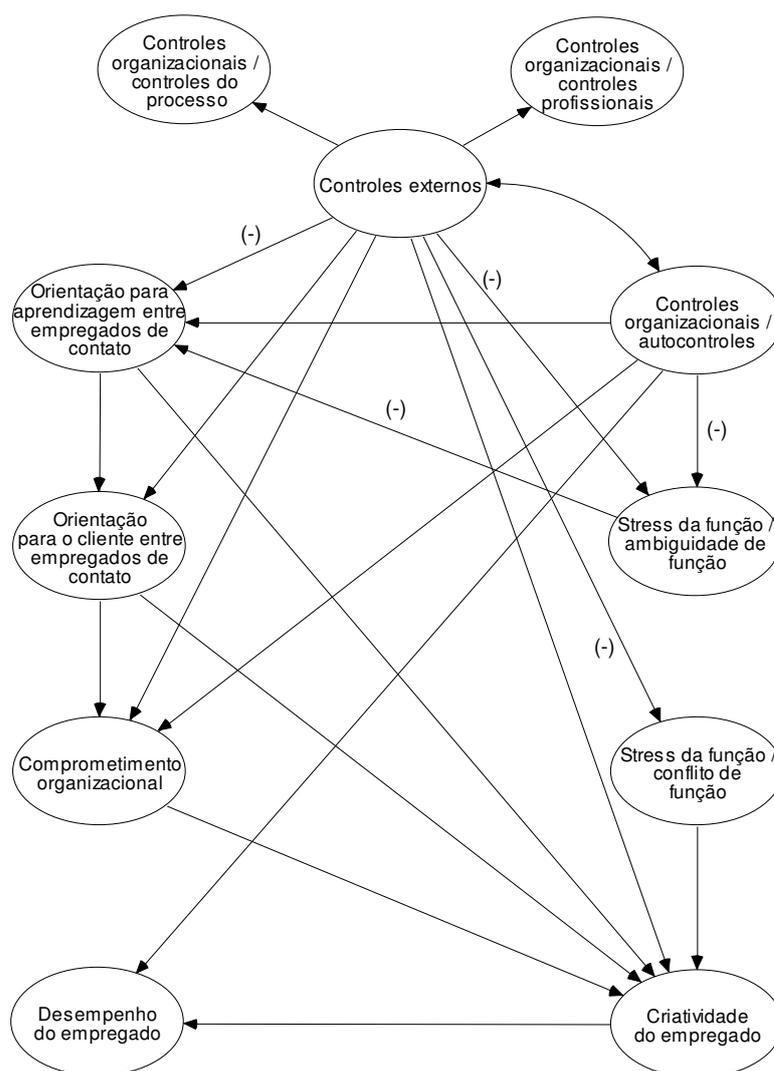


Figura 5.2 – Modelo estrutural  
Fonte: o autor.

### 5.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da investigação são representados pelas relações causais entre construtos que se verificaram significativas ou não significativas no processo de validação do modelo estrutural. A discussão dos resultados, conforme visto, consiste na comparação dessas relações com as hipóteses operacionais, que são as relações entre pares de construtos que foram incluídas no modelo conceitual de investigação com base em evidências da literatura.

Para uma melhor clareza dessa discussão, foram mantidos os mesmos tópicos da seção 3.4, com as respectivas hipóteses operacionais.

*a) Efeitos da orientação para aprendizagem da organização na orientação para aprendizagem entre empregados de contato e na orientação para o cliente entre empregados de contato.*

- *H1* – Há uma relação positiva entre comprometimento com a aprendizagem e orientação para aprendizagem entre empregados de contato.
- *H2* – Há uma relação positiva entre visão compartilhada e orientação para aprendizagem entre empregados de contato.
- *H3* – Há uma relação positiva entre abertura e orientação para aprendizagem entre empregados de contato.
- *H4* – Há uma relação positiva entre comprometimento com a aprendizagem e orientação para o cliente entre empregados de contato.
- *H5* – Há uma relação positiva entre visão compartilhada e orientação para o cliente entre empregados de contato.
- *H6* – Há uma relação positiva entre abertura e orientação para o cliente entre empregados de contato.

A orientação para aprendizagem da organização é composta, conforme Sinkula, Baker e Noordewier (1997), por comprometimento com a aprendizagem, visão compartilhada e abertura. Na avaliação da validade fatorial desse construto multidimensional, de acordo com a subseção 4.6.2.2, suas dimensões ficaram bem representadas por um construto de segunda ordem, que foi rotulado de aprendizagem.

Na avaliação da validade discriminante dos construtos, entretanto, objeto da subseção 4.6.3.2, a orientação para aprendizagem da organização foi eliminada porque apresentou correlações relativamente elevadas com o construto de segunda ordem controles externos e também com satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional. Desse modo, as hipóteses H1 a H6, que consideram as dimensões do construto, não foram testadas.

*b) Efeitos dos controles organizacionais na orientação para aprendizagem entre empregados de contato, na criatividade do empregado, na orientação para o cliente entre empregados de contato, no desempenho do empregado, no comprometimento organizacional e no conflito e ambiguidade de função.*

- *H7* – Há uma relação positiva entre controles externos e orientação para aprendizagem entre empregados de contato.
- *H8* – Há uma relação positiva entre autocontroles e orientação para aprendizagem entre empregados de contato.
- *H9* – Há uma relação positiva entre controles externos e orientação para o cliente entre empregados de contato.
- *H10* – Há uma relação positiva entre autocontroles e orientação para o cliente entre empregados de contato.
- *H11* – Há uma relação positiva entre controles externos e criatividade do empregado.
- *H12* – Há uma relação positiva entre autocontroles e criatividade do empregado.
- *H13* – Há uma relação positiva entre controles externos e desempenho do empregado.
- *H14* – Há uma relação positiva entre autocontroles e desempenho do empregado.
- *H15* – Há uma relação positiva entre controles externos e comprometimento organizacional.
- *H16* – Há uma relação positiva entre autocontroles e comprometimento organizacional.
- *H17* – Há uma relação negativa entre controles externos e conflito de função.
- *H18* – Há uma relação negativa entre autocontroles e conflito de função.
- *H19* – Há uma relação negativa entre controles externos e ambiguidade de função.
- *H20* – Há uma relação negativa entre autocontroles e ambiguidade de função.

Controles organizacionais, segundo Jaworski e MacInnis (1989: 407), compreendem controles do resultado, controles do processo, controles profissionais e autocontroles. A dimensão controles do resultado foi excluída deste estudo, conforme se viu na seção 3.3, porque seus itens são mais voltados para vendedores de bens físicos. Agregaram-se controles do processo e controles profissionais em

um construto de segunda ordem, chamado de controles externos, e mantiveram-se autocontroles como um construto de primeira ordem.

Na estimação do modelo estrutural, o construto controles externos resultou em manter relações positivas com orientação para o cliente entre empregados de contato, criatividade do empregado e comprometimento organizacional. E também relações negativas com conflito de função e ambiguidade de função. Desse modo, as hipóteses H9, H11, H15, H17 e H19 foram corroboradas.

A influência de controles do processo e controles profissionais no desempenho do empregado e na orientação para o cliente entre empregados de contato através do comprometimento afetivo e da clareza da tarefa é defendida por Joshi e Randall (2001: 2). Os autores afirmam que o impacto dessas dimensões no comprometimento dos empregados faz com que os caminhos para o alcance de metas de desempenho fiquem mais claros. Seria então razoável esperar que o impacto na criatividade do empregado fizesse o mesmo efeito.

A influência negativa de controles externos na ambiguidade de função e no conflito de função, por outro lado, é suportada por Lusch e Jaworski (1991: 402). Jaworski e MacInnis (1989: 409) já afirmavam que os controles do processo podem reduzir o stress porque os métodos de trabalho ficam mais claros. Provavelmente controles profissionais também fariam o mesmo efeito. Conforme visto, Joshi e Randall (2001: 2) encontraram que as dimensões de controles organizacionais influenciam positivamente a clareza da tarefa. Logo, elas influenciariam negativamente ambiguidade de função, seu antônimo.

O efeito dos controles externos na orientação para aprendizagem entre empregados de contato também resultou negativo. Como se esperava um efeito positivo, a hipótese H7 acabou sendo rejeitada. Hulbert e Toy (1977: 18) advogam que os controles organizacionais fazem com que os empregados participem mais ativamente dos processos operacionais. Consequentemente, eles poderiam influenciar a orientação para aprendizagem entre empregados. O modo como os chefes das organizações investigadas fazem o monitoramento das atitudes dos empregados e dos procedimentos operacionais que utilizam parece desestimular, de

alguma maneira, o interesse do próprio empregado em desenvolver suas habilidades e acumular experiência no trabalho.

Por outro lado, contrariando Lusch e Jaworski (1991: 402), Cravens et al. (1993: 49) e Jaworski, Stathakopoulos e Krishnan (1993: 60), controles do processo e controles profissionais não demonstraram exercer impactos diretos no desempenho do empregado. Em consequência, a hipótese H13 foi rejeitada. Provavelmente isso se deve ao fato de que, no modelo investigado, se terem inserido algumas variáveis mediadoras que podem assim ter absorvido os efeitos diretos.

Quanto aos autocontroles, foram encontradas relações positivas com a orientação para aprendizagem entre empregados de contato, desempenho do empregado e comprometimento organizacional. As hipóteses H8, H14 e H16 foram então corroboradas. Como foi encontrado um efeito negativo na ambiguidade de função, conforme esperado, a hipótese H20 também foi corroborada.

Como os controles organizacionais, segundo Hulbert e Toy (1977: 18), fazem com que os empregados se envolvam mais com a melhoria dos processos operacionais, os autocontroles poderiam influenciar a orientação para aprendizagem entre empregados. Por outro lado, o efeito dos controles no desempenho do empregado é defendido por Lusch e Jaworski (1991: 402), Cravens et al. (1993: 49), Jaworski, Stathakopoulos e Krishnan (1993: 60) e Joshi e Randall (2001: 2). Lusch e Jaworski (1991: 402) também defendem a influência negativa na ambiguidade de função. E o impacto no comprometimento organizacional, conforme se viu, é suportado por Joshi e Randall (2001: 2).

As influências de autocontroles na orientação para o cliente entre empregados de contato, na criatividade do empregado e no conflito de função não foram confirmadas e as hipóteses H10, H12 e H18 foram rejeitadas. Conforme se viu, Joshi e Randall (2001: 2) defendem que os controles organizacionais exercem efeitos indiretos na orientação para o cliente através do comprometimento afetivo. Como facilitam o alcance de metas, conforme afirmam, poderiam também influenciar a criatividade do empregado. Por outro lado, Lusch e Jaworski (1991: 402) sustentam que os autocontroles impactam negativamente o conflito de função.

Os autocontroles, caracterizados quando o profissional demonstra comprometimento e disposição para realizar seu trabalho de forma autônoma e responsável, acabaram influenciando indiretamente a orientação para o cliente entre empregados de contato e a criatividade do empregado, no contexto investigado, com a intermediação da orientação para aprendizagem entre empregados de contato. Por outro lado, a relação dos autocontroles com conflito de função não foi confirmada, provavelmente, porque trabalhando com mais autonomia, o empregado sente menos o efeito do conflito de demandas.

*c) Efeitos do conflito e ambiguidade de função na orientação para aprendizagem entre empregados de contato, na orientação para o cliente entre empregados de contato, na criatividade do empregado e na satisfação com o trabalho.*

- *H21* – Há uma relação negativa entre conflito de função e orientação para aprendizagem entre empregados de contato.
- *H22* – Há uma relação negativa entre ambiguidade de função e orientação para aprendizagem entre empregados de contato.
- *H23* – Há uma relação negativa entre conflito de função e orientação para o cliente entre empregados de contato.
- *H24* – Há uma relação negativa entre ambiguidade de função e orientação para o cliente entre empregados de contato.
- *H25* – Há uma relação negativa entre conflito de função e criatividade do empregado.
- *H26* – Há uma relação negativa entre ambiguidade de função e criatividade do empregado.
- *H27* – Há uma relação negativa entre conflito de função e satisfação com o trabalho.
- *H28* – Há uma relação negativa entre ambiguidade de função e satisfação com o trabalho.

As duas dimensões do stress da função resistiram ao processo de estimação do modelo estrutural, mas ficaram com poucas relações com os demais construtos. A relação de ambiguidade de função com orientação para aprendizagem entre empregados de contato resultou ser negativa, conforme esperado, e a hipótese H22 foi corroborada. O efeito de conflito de função na criatividade do empregado, porém,

que era esperado negativo, resultou ser positivo e a hipótese H25 foi rejeitada. Esse efeito positivo provavelmente decorre da disposição dos empregados das empresas investigadas em usar sua criatividade para lidar com as demandas conflitantes.

Não foram encontradas na literatura, entretanto, evidências dos efeitos negativos da ambiguidade de função na orientação para aprendizagem entre empregados de contato nem do conflito de função na criatividade do empregado. Siguaw, Brown e Widing (1994: 112) e Mengüç (1996: 286) defendem que as dimensões do stress da função exercem impactos negativos diretos na satisfação com o trabalho. O'Hara, Boles e Johnston (1991: 63) e Flaherty, Dahlstrom e Skinner (1999: 6), por outro lado, sustentam que influenciam negativamente a orientação para o cliente entre empregados de contato. Como orientação para aprendizagem entre empregados e criatividade do empregado também são variáveis comportamentais, poderiam ser influenciadas negativamente por ambiguidade de função e conflito de função, respectivamente.

As demais relações de ambiguidade de função e de conflito de função que foram testadas não se apresentaram ajustadas aos dados da amostra, o que levou à rejeição das hipóteses H21, H23, H24 e H26. As influências negativas do conflito de função na orientação para aprendizagem entre empregados de contato e da ambiguidade de função na criatividade do empregado também foram consideradas a partir dos estudos de Siguaw, Brown e Widing (1994: 112) e de Mengüç (1996: 286), conforme visto atrás. O conflito de função resultou em não exercer efeitos significativos na orientação para aprendizagem entre empregados de contato nem na orientação para o cliente entre empregados de contato. Provavelmente, no ambiente investigado, o interesse do empregado em aprender e em ajudar clientes não se altera mesmo em caso de demandas conflitantes. A ambiguidade de função, por sua vez, acabou não influenciando a orientação para o cliente entre empregados de contato nem a criatividade do empregado. Presumivelmente, a falta de clareza da tarefa não interfere muito na atenção ao cliente e na criatividade do empregado.

Como a satisfação com o trabalho nem sequer participou do processo de estimação do modelo estrutural por ter sido eliminada na análise fatorial confirmatória, conforme a seção 4.6, as hipóteses H27 e H28 não foram testadas.

*d) Efeitos da cultura organizacional na orientação para o cliente entre empregados de contato e no comprometimento organizacional.*

- *H29* – Há uma relação negativa entre cultura burocrática e orientação para o cliente entre empregados de contato.
- *H30* – Há uma relação positiva entre cultura inovadora e orientação para o cliente entre empregados de contato.
- *H31* – Há uma relação positiva entre cultura de apoio e orientação para o cliente entre empregados de contato.
- *H32* – Há uma relação negativa entre cultura burocrática e comprometimento organizacional.
- *H33* – Há uma relação positiva entre cultura inovadora e comprometimento organizacional.
- *H34* – Há uma relação positiva entre cultura de apoio e comprometimento organizacional.

Como se viu na subseção 2.6.3.4, cultura organizacional tem três dimensões: culturas burocrática, inovadora e de apoio. Como elas também caíram durante a análise fatorial confirmatória, não participaram do processo de estimação do modelo estrutural. Desse modo, as hipóteses H29, H30, H31, H32, H33 e H34 não foram testadas.

*e) Efeitos da ética organizacional na orientação para o cliente entre empregados de contato, no comprometimento organizacional e na satisfação com o trabalho.*

- *H35* – Há uma relação positiva entre ética organizacional e orientação para o cliente entre empregados de contato.
- *H36* – Há uma relação positiva entre ética organizacional e comprometimento organizacional.
- *H37* – Há uma relação positiva entre ética organizacional e satisfação com o trabalho.

A ética organizacional suportou bem a fase da análise fatorial confirmatória, mas caiu durante a validação do modelo estrutural. Aliás, foi o único construto que não resistiu a este processo. Assim, as hipóteses H35 e H36 também foram rejeitadas.

Como a satisfação com o trabalho já havia caído na análise fatorial confirmatória, a hipótese H37 nem sequer foi testada.

A influência da ética organizacional na orientação para o cliente entre empregados de contato é defendida por Howe, Hoffman e Hardigree (1994: 498). O impacto do construto no comprometimento organizacional e na satisfação com o trabalho, por outro lado, é suportado pelos estudos de Kelley e Dorsch (1991: 56) e de Lagace, Dahlstrom e Gassenheimer (1991: 40).

Os esperados efeitos da ética organizacional na orientação para o cliente entre empregados de contato e no comprometimento organizacional não se confirmaram porque comportamentos éticos, provavelmente, já teriam sido internalizados pela maioria dos empregados de contato das organizações investigadas. A ética organizacional, portanto, pouco interferiria no engajamento do empregado no trabalho e na sua disposição em ajudar o cliente. O construto acabou sendo eliminado do modelo estrutural em consequência dessas relações terem resultado pouco significativas.

*f) Efeitos da orientação para aprendizagem entre empregados de contato na orientação para o cliente entre empregados de contato e na criatividade do empregado.*

- *H38* – Há uma relação positiva entre orientação para aprendizagem entre empregados de contato e orientação para o cliente entre empregados de contato.
- *H39* – Há uma relação positiva entre orientação para aprendizagem entre empregados de contato e criatividade do empregado.

Segundo Harris, Mowen e Brown (2005: 22), conforme visto na seção 3.4, a orientação para aprendizagem entre empregados de contato influencia a orientação para o cliente entre empregados de contato. A partir dessa constatação, questionou-se se também não influenciaria a criatividade do empregado, muito embora nenhuma referência na literatura tenha sido encontrada a esse respeito. Como o processo de estimação do modelo estrutural identificou caminhos significativos da orientação para a aprendizagem entre empregados de contato para a orientação

para o cliente entre empregados de contato e também para a criatividade do empregado, as hipóteses H38 e H39 foram corroboradas.

*g) Efeitos da orientação para o cliente entre empregados de contato na criatividade do empregado, no desempenho do empregado, na satisfação com o trabalho e no comprometimento organizacional.*

- *H40* – Há uma relação positiva entre orientação para o cliente entre empregados de contato e criatividade do empregado.
- *H41* – Há uma relação positiva entre orientação para o cliente entre empregados de contato e desempenho do empregado.
- *H42* – Há uma relação positiva entre orientação para o cliente entre empregados de contato e satisfação com o trabalho.
- *H43* – Há uma relação positiva entre orientação para o cliente entre empregados de contato e comprometimento organizacional.

A influência da orientação para o cliente entre empregados de contato no desempenho do empregado, na satisfação com o trabalho e no comprometimento organizacional tem sido objeto de vários estudos. Conforme Mengüç (1996: 278) e Donavan, Brown e Mowen (2004: 130), por exemplo, a orientação para o cliente entre empregados de contato influencia a satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional. Não há evidências, entretanto, de que a variável influencie a criatividade do empregado. Esta hipótese foi definida a partir da assertiva de Parasuraman (1987: 43) de que as organizações orientadas para o cliente devem estimular e recompensar a criatividade dos empregados.

Durante o processo de estimação do modelo estrutural, entretanto, ficou comprovada a influência da orientação para o cliente entre empregados de contato na criatividade do empregado e no comprometimento organizacional. As hipóteses H40 e H43 foram então corroboradas.

A influência no desempenho do empregado, por outro lado, contrariando Williams e Attaway (1996: 35), Boles et al. (2001: 4), Brady e Cronin (2001: 242) e Franke e Park (2006: 694), não foi confirmada no presente estudo. Assim, a hipótese H41 foi rejeitada. Essa relação foi encontrada, mas de forma indireta, com a intermediação

do comprometimento organizacional e da criatividade do empregado. Por outro lado, como a satisfação com o trabalho não participou da estimação do modelo estrutural, a hipótese H42 nem foi testada.

*h) Efeitos do comprometimento organizacional e da satisfação com o trabalho na criatividade do empregado e no desempenho do empregado.*

- *H44* – Há uma relação positiva entre comprometimento organizacional e criatividade do empregado.
- *H45* – Há uma relação positiva entre comprometimento organizacional e desempenho do empregado.
- *H46* – Há uma relação positiva entre satisfação com o trabalho e criatividade do empregado.
- *H47* – Há uma relação positiva entre satisfação com o trabalho e desempenho do empregado.

Há evidências na literatura da influência do comprometimento organizacional e da satisfação com o trabalho na criatividade e no desempenho do empregado. Hunt, Chonko e Wood (1985: 113), por exemplo, defendem que empregados comprometidos podem ter um melhor desempenho no trabalho. Woodman, Sawyer e Griffin (1993: 300) e Ganesan e Weitz (1996: 34-39) acrescentam, por sua vez, que tais empregados podem ser mais criativos. Churchill, Ford e Walker (1974: 254; 1976: 323) e Carmeli e Freund (2004: 292), por outro lado, afirmam que a satisfação com o trabalho influencia diretamente o desempenho do empregado. Seria então razoável esperar que também influenciasse a criatividade do empregado.

No processo de estimação do modelo estrutural ficou confirmado o efeito do comprometimento organizacional na criatividade do empregado, corroborando, dessa forma, a hipótese H44. A influência no desempenho do empregado, entretanto, não foi confirmada, o que levou à rejeição da hipótese H45. Esta relação resultou indireta, através da criatividade do empregado. Por outro lado, pelo fato da satisfação com o trabalho ter caído ainda na fase da análise fatorial confirmatória, as hipóteses H46 e H47 não foram testadas.

*i) Efeito da criatividade do empregado no desempenho do empregado.*

- *H48* – Há uma relação positiva entre criatividade do empregado e desempenho do empregado.

A influência da criatividade do empregado no desempenho do empregado é defendida por Parasuraman (1987: 43), Woodman, Sawyer e Griffin (1993: 293) e Ganesan e Weitz (1996: 39). Como esse efeito também ficou evidente no ambiente investigado, a hipótese H48 foi corroborada.

Somente 16 hipóteses foram corroboradas das 48 que foram definidas, ou seja, um terço do total. Saliente-se que 18 hipóteses nem chegaram a ser testadas porque um dos construtos não havia resistido à análise fatorial confirmatória. O modelo conceitual, relativamente complexo, resultou em um modelo estrutural mais simples, mas que reflete com precisão as inter-relações entre a orientação para o cliente entre empregados de contato, paradigma desta tese, e seus antecedentes e consequências no contexto da indústria brasileira de hotéis.

As hipóteses que foram corroboradas são as seguintes:

- *H8* – Há uma relação positiva entre autocontroles e orientação para aprendizagem entre empregados de contato.
- *H9* – Há uma relação positiva entre controles externos e orientação para o cliente entre empregados de contato.
- *H11* – Há uma relação positiva entre controles externos e criatividade do empregado.
- *H14* – Há uma relação positiva entre autocontroles e desempenho do empregado.
- *H15* – Há uma relação positiva entre controles externos e comprometimento organizacional.
- *H16* – Há uma relação positiva entre autocontroles e comprometimento organizacional.
- *H17* – Há uma relação negativa entre controles externos e conflito de função.

- *H19* – Há uma relação negativa entre controles externos e ambiguidade de função.
- *H20* – Há uma relação negativa entre autocontroles e ambiguidade de função.
- *H22* – Há uma relação negativa entre ambiguidade de função e orientação para aprendizagem entre empregados de contato.
- *H38* – Há uma relação positiva entre orientação para aprendizagem entre empregados de contato e orientação para o cliente entre empregados de contato.
- *H39* – Há uma relação positiva entre orientação para aprendizagem entre empregados de contato e criatividade do empregado.
- *H40* – Há uma relação positiva entre orientação para o cliente entre empregados de contato e criatividade do empregado.
- *H43* – Há uma relação positiva entre orientação para o cliente entre empregados de contato e comprometimento organizacional.
- *H44* – Há uma relação positiva entre comprometimento organizacional e criatividade do empregado.
- *H48* – Há uma relação positiva entre criatividade do empregado e desempenho do empregado.

Por representarem caminhos significativos também foram mantidas no modelo estrutural duas relações cujos sinais resultaram invertidos. A primeira era supostamente positiva e resultou negativa, e a segunda era supostamente negativa e resultou positiva. Por esse motivo, as respectivas hipóteses não foram corroboradas. Após a estimação do modelo estrutural ficaram conforme a seguir:

1. Relação *negativa* entre controles externos e orientação para aprendizagem entre empregados de contato.
2. Relação *positiva* entre conflito de função e criatividade do empregado.

#### 5.4. CONCLUSÃO

Este capítulo inicialmente analisou o modo como foi realizada a avaliação da validade do modelo estrutural com a perspectiva de se manter as medidas de qualidade de ajuste dentro dos limites recomendados. O objetivo desse processo foi o de corroborar ou rejeitar as hipóteses da investigação, representadas pelas relações causais definidas no modelo conceitual com base na literatura. Após a eliminação dos caminhos não significativos, o processo foi finalmente concluído e o modelo estrutural ficou ajustado com parcimônia aos dados da amostra.

Em seguida, fez-se a discussão dos resultados, que consistiu na comparação dos caminhos do modelo estrutural com as hipóteses da investigação, de modo que fossem corroboradas ou rejeitadas. Um único construto, ética organizacional, não resistiu ao processo de estimação do modelo estrutural e foi eliminado. Por outro lado, a criatividade do empregado, cujo relacionamento com a orientação para o cliente entre empregados de contato ainda não tinha referências na literatura, demonstrou ter relações significativas com este e com outros construtos do modelo.

Ficou evidente, no contexto investigado, que o construto de segunda ordem controles externos, que agrega controles do processo e controles profissionais, influencia positivamente a orientação para o cliente entre empregados de contato, a criatividade do empregado e o comprometimento organizacional. Também ficou claro que influencia negativamente a orientação para aprendizagem entre empregados de contato, a ambiguidade de função e o conflito de função. Da mesma forma, resultou significativo o impacto positivo de autocontroles, a outra dimensão de controles organizacionais, na orientação para aprendizagem entre empregados de contato, no desempenho do empregado e no comprometimento organizacional. O seu efeito na ambiguidade de função, entretanto, resultou negativo.

A ambiguidade de função, por sua vez, resultou influenciar negativamente a orientação para aprendizagem entre empregados de contato que, por seu turno, acabou influenciando positivamente a orientação para o cliente entre empregados de contato e a criatividade do empregado.

A orientação para o cliente entre empregados de contato, que é o construto de interesse desta tese, resultou influenciar positivamente a criatividade do empregado e o comprometimento organizacional. Também ficou evidente a influência positiva do comprometimento organizacional na criatividade do empregado. A criatividade do empregado, que também recebe o impacto positivo do conflito de função, resultou, por fim, influenciar positivamente o desempenho do empregado.

No próximo capítulo são analisadas as implicações acadêmicas e gerenciais desses achados. Adicionalmente, são feitas considerações sobre as limitações do trabalho e são apresentadas sugestões para sua continuidade.



## **6. CONCLUSÕES**

As conclusões da tese são apresentadas neste capítulo. Inicialmente, os resultados que foram alcançados são comparados com os objetivos da investigação, da forma como foram apresentados no capítulo introdutório. Em seguida, as implicações acadêmicas e gerenciais são analisadas. Ao final, são feitas considerações sobre as limitações do trabalho e são apresentadas sugestões para sua continuidade.

A partir de um modelo conceitual de investigação que foi definido com base em evidências da literatura e que presumivelmente representava o inter-relacionamento entre a orientação para o cliente entre empregados de contato e seus antecedentes e consequências no contexto da indústria brasileira de hotéis, foi elaborado, testado e aplicado um questionário com as escalas dos construtos desse modelo.

Esse contexto foi representado por 48 hotéis e flats de Fortaleza, cidade situada na região Nordeste do Brasil, onde 333 empregados de contato com o cliente, dentre os quais recepcionistas, camareiras, mensageiros e gerentes, responderam ao questionário.

Após a análise de confiabilidade das medidas dos construtos e a análise fatorial exploratória, procedeu-se, com o uso da modelagem de equações estruturais, à análise fatorial confirmatória e a avaliação da validade do modelo estrutural. Todas as escalas de mensuração foram identificadas na literatura, o que facilitou, de certo modo, a realização dos testes estatísticos. Por esse motivo, os modelos de mensuração dos construtos, assim como o modelo estrutural se ajustaram com certa facilidade aos dados da amostra.

Após a estimação do modelo estrutural, que foi feita de forma parcimoniosa, evitando-se superajustamentos, procedeu-se à discussão dos resultados, comparando-se as relações causais entre construtos desse modelo com as hipóteses da investigação, representadas pelas relações constantes no modelo conceitual. Desse modo, as hipóteses foram corroboradas ou rejeitadas.

Os objetivos específicos da investigação foram alcançados, pois (1) foram localizados na literatura os principais antecedentes e consequências da orientação para o cliente entre empregados de contato e suas respectivas escalas de mensuração, (2) foi estimado um modelo estrutural com as relações causais entre a orientação para o cliente entre empregados de contato e seus antecedentes e consequências a partir de um modelo conceitual de investigação que incorporava novas variáveis e (3) foram discutidos os resultados da investigação e são analisadas, a seguir, suas implicações acadêmicas e gerenciais.

O objetivo geral, de estudar empiricamente as relações de interdependência entre a orientação para o cliente entre empregados de contato e seus antecedentes e consequências na indústria brasileira de hotéis, foi desse modo alcançado e o problema da investigação, na forma como foi enunciado no capítulo introdutório, foi solucionado.

## 6.1. IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

Desde que foi definida no início dos anos 1980 por Saxe e Weitz (1982: 343) como a “prática do conceito de marketing ao nível da interação entre o empregado de contato e o cliente”, a orientação para o cliente entre empregados de contato tem sido amplamente estudada, notadamente quanto ao seu relacionamento com outras variáveis. Essas relações, entretanto, ainda não haviam sido investigadas no contexto da indústria brasileira de hotéis.

Procurou-se então identificar as variáveis e o inter-relacionamento entre elas nesse ambiente. O modelo estrutural que foi estimado após as análises mencionadas no

início deste capítulo oferece informações que poderão ser úteis em novos estudos empíricos, contribuindo, dessa forma, para a validação de novos modelos para a indústria de hotéis ou para outros tipos de serviço que se caracterizem pelo contato do empregado com o cliente.

Alguns construtos foram eliminados durante os testes estatísticos. Cultura organizacional, satisfação com o trabalho e orientação para aprendizagem da organização não resistiram à análise fatorial confirmatória e nem participaram do processo de avaliação da validade do modelo estrutural. Uma possível explicação para esse fato pode estar relacionada às características culturais dos respondentes. Ética organizacional, porém, que havia resistido às etapas anteriores, caiu durante a estimação do modelo estrutural.

Saliente-se que, conforme se viu na seção 3.3, não tinham mesmo sido encontradas referências na literatura sobre o relacionamento da orientação para aprendizagem da organização com a orientação para o cliente entre empregados de contato. A inclusão da variável no modelo conceitual de investigação procurou, na realidade, atender a um dos objetivos específicos de incorporar novas variáveis. Neste caso, como se constatou, não houve sucesso.

A criatividade do empregado, por outro lado, incluída no modelo conceitual de investigação mesmo sem evidências na literatura de manter relacionamento com a orientação para o cliente entre empregados de contato, acabou exercendo um importante papel no contexto investigado. Conforme se observa no modelo estrutural da seção 5.2, a variável resultou influenciar significativamente o desempenho do empregado e ser influenciada por orientação para o cliente entre empregados de contato, comprometimento organizacional, orientação para aprendizagem entre empregados de contato, conflito de função e controles externos.

Acrescente-se que as influências positivas que a criatividade do empregado recebe da orientação para a aprendizagem entre empregados de contato e da orientação para o cliente entre empregados de contato ainda não tinham referências na literatura.

Outras relações também merecem destaque. Sem referências na literatura, controles do processo e controles profissionais, por exemplo, agregados no construto de segunda ordem que foi rotulado nesta tese de controles externos, resultaram influenciar positivamente a orientação para o cliente entre empregados de contato e a criatividade do empregado, e negativamente a orientação para aprendizagem entre empregados de contato. Também sem referências, orientação para aprendizagem entre empregados de contato acabou sendo influenciada positivamente por autocontroles. Por outro lado, a influência positiva de controles externos no desempenho do empregado e a influência negativa de autocontroles no conflito de função, ambas com suporte na literatura, não se confirmaram no contexto investigado.

As dimensões do stress da função também apresentaram novas relações com outros construtos. Sem evidências na literatura, ambiguidade de função acabou influenciando negativamente a orientação para aprendizagem entre empregados de contato e o conflito de função resultou influenciar positivamente a criatividade do empregado.

Contrariamente à literatura, por outro lado, conflito de função resultou não influenciar negativamente a orientação para o cliente entre empregados de contato nem a orientação para aprendizagem entre empregados de contato. A ambiguidade de função, por sua vez, acabou não influenciando negativamente a orientação para o cliente entre empregados de contato nem a criatividade do empregado.

A orientação para o cliente entre empregados de contato, por sua vez, contrariamente a estudos prévios, não influenciou diretamente o desempenho do empregado. Essa relação se apresenta com os efeitos mediadores do comprometimento organizacional e da criatividade do empregado. Do mesmo modo, o comprometimento organizacional resultou não influenciar diretamente o desempenho do empregado, conforme a literatura, mas através da criatividade do empregado.

## 6.2. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Por ocasião da aplicação dos questionários nos hotéis e flats de Fortaleza, percebeu-se, através de contatos telefônicos e presenciais, que a maioria dos gerentes desconhecia a orientação para o cliente entre empregados de contato como uma evolução do conceito de marketing. Os fundamentos da orientação para o cliente, entretanto, estavam presentes em algumas de suas práticas, como, por exemplo, as que eram voltadas para o atendimento das necessidades do cliente e para a capacitação do empregado de contato.

Notou-se, inclusive, que o próprio conceito de marketing ainda era mais conhecido pelos 4Ps, muito embora alguns executivos conhecessem, embora superficialmente, o marketing de relacionamento e o marketing de serviços. Essa realidade possivelmente seria constatada em outros tipos de organizações de serviços como restaurantes, bancos, escolas e lojas da mesma região analisada, onde o empregado de contato com o cliente também é fundamental para o desenvolvimento do negócio.

A partir dessas considerações, pode-se afirmar que uma das implicações gerenciais é contribuir para o entendimento, no meio empresarial investigado, de que a orientação para o cliente entre empregados de contato refere-se à prática do conceito de marketing ao nível da interação entre o empregado de contato e o cliente. Para os gerentes, isso significa a expansão do conceito de marketing do nível estratégico até o nível operacional da organização, além da valorização do empregado de contato com o cliente.

Outra implicação gerencial refere-se ao inter-relacionamento da orientação para o cliente entre empregados de contato com seus antecedentes e consequências no contexto da indústria brasileira de hotéis. Observando-se essas relações no modelo estrutural, parece claro que, no ambiente investigado, o incentivo à orientação para o cliente faz com que os empregados de contato fiquem mais comprometidos e criativos, o que melhora o seu desempenho. A criatividade do empregado, particularmente, pode ser estimulada pelo desenvolvimento de uma cultura inovadora voltada para mudanças. No ambiente investigado, surpreendentemente, a

criatividade do empregado também é influenciada positivamente pelo conflito de função.

A organização também pode melhorar o desempenho do empregado de contato incentivando seu autocontrole. Esta variável, caracterizada pela autonomia do empregado para tomar decisões, também influencia positivamente sua orientação para aprendizagem e seu comprometimento com a organização. Adicionalmente, reduz a ambiguidade de função, que é um dos componentes do stress da função. O fomento à orientação para aprendizagem entre empregados de contato, por sua vez, faz com que eles se tornem mais criativos e desenvolvam comportamentos orientados para o cliente.

Ao utilizar os controles do processo e os controles profissionais, por outro lado, a organização pode estimular o comprometimento e a criatividade do empregado de contato, assim como o seu comportamento orientado para o cliente. Adicionalmente, pode reduzir o conflito e a ambiguidade de função. Contrariamente aos autocontroles, entretanto, que influenciam positivamente a orientação para aprendizagem entre empregados de contato, os controles externos exercem nesta variável um impacto negativo.

### 6.3. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA CONTINUIDADE

Considerando-se que a literatura de marketing apresenta diferentes modelos que sugerem o relacionamento da orientação para o cliente entre empregados de contato com seus antecedentes e consequências, pode-se deduzir que essas relações não podem ser generalizadas, mesmo em ambientes semelhantes. Na realidade, o que se faz quando se procura validar os modelos de mensuração dos construtos e o modelo estrutural é verificar se as relações hipotéticas do modelo conceitual se ajustam aos dados de uma determinada amostra, o que não garante que sejam válidas em qualquer contexto.

O que se observa nos resultados da estimação do modelo estrutural desta investigação é que vários caminhos e até mesmo construtos do modelo conceitual resultaram não ser significativos no contexto da indústria brasileira de hotéis. Evidentemente, todos os conceitos analisados, de uma ou de outra forma, estão presentes em qualquer ambiente de negócios, inclusive no que foi investigado. Provavelmente os empregados de contato com o cliente que participaram da investigação não se identificaram com determinados itens do questionário, o que levou à eliminação de alguns construtos.

Uma escala testada em um determinado contexto pode teoricamente ser utilizada em outro se os respondentes se identificarem com os itens, ou seja, se reconhecerem certa familiaridade nesses indicadores. Talvez isso não tenha acontecido com as medidas de todos os construtos. Uma das limitações do trabalho, portanto, refere-se às escalas que foram utilizadas, mesmo considerando-se que foram obtidas na literatura e submetidas ao processo de avaliação da sua validade fatorial.

Novas medidas, então, poderiam ser desenvolvidas para determinados construtos, de modo que se pudesse estimar um modelo estrutural que melhor representasse o relacionamento da orientação para o cliente entre empregados de contato com seus antecedentes e consequências no mesmo contexto.

Outra limitação refere-se ao universo da investigação. Por conveniência, hotéis e flats da cidade de Fortaleza foram escolhidos para representar a indústria brasileira de hotéis, muito embora o tamanho da amostra definitiva tenha sido suficiente. Essa escolha poderia ser questionada em função da diversidade econômica, demográfica e cultural que existe no Brasil, que tem uma extensão territorial de 8.514.215,3 km<sup>2</sup> e uma população, em 2007, de 183.987.291 habitantes, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (Dados disponíveis em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 24 fev. 2009).

Uma terceira limitação prende-se ao fato do estudo ter sido realizado transversalmente, o que não permite, em princípio, estabelecer relações de causalidade. Estudos longitudinais, coletando-se dados em determinados intervalos

de tempo, poderiam consolidar o inter-relacionamento das variáveis envolvidas. Ressalte-se, porém, que não é raro na literatura o uso de análises transversais em estudos que envolvam relações de causalidade.

Com objetivo de continuidade, sugere-se que novos estudos sejam realizados com o mesmo tema, mas de forma longitudinal e ampliando-se o universo para incluir outras cidades da região Nordeste do país, como Natal, Recife, Maceió e Salvador, que tenham características sociais, econômicas e culturais semelhantes às de Fortaleza, principalmente no que se refere ao desenvolvimento do setor turístico. Estudos adicionais com o mesmo tema também poderiam ser realizados em outras regiões e em outros setores de atividade.

Esses estudos poderiam eventualmente incluir novos antecedentes e consequências da orientação para o cliente entre empregados de contato. Como antecedentes, são sugeridos orientação para aprendizagem da organização e cultura organizacional, que caíram na análise fatorial confirmatória do presente trabalho, e ética organizacional, que caiu na avaliação da validade do modelo estrutural. Como consequência, poderia ser considerada a satisfação com o trabalho, que também caiu na análise fatorial confirmatória. Com exceção da orientação para aprendizagem da organização, há referências na literatura, conforme se viu, do relacionamento dos conceitos sugeridos com a orientação para o cliente entre empregados de contato.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agarwal, Sanjeev; Ramaswami, Sridhar N. (1993), Affective organizational commitment of salespeople: an expanded model, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13 (2): 49-70
- Anderson, James C.; Narus, James A. (1991), Partnering as a focused market strategy, *California Management Review*, 33 (3): 95-113.
- Anderson, Paul F.; Chambers, Terry M. (1985), A reward/ measurement model of organizational buying behavior, *Journal of Marketing*, 49 (2): 7-23.
- Argyris, Chris; Schön, Donald A. (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Baker, William E.; Sinkula, James M. (1999), The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4): 411-27.
- Barker, Richard A. (2002), An examination of organizational ethics, *Human Relations*, 55 (9): 1097-1116
- Barksdale, Hiram C.; Darden, Bill (1971), Marketers' attitudes toward the marketing concept, *Journal of Marketing*, 35 (4): 29-36.
- Bateman, Thomas S.; Organ, Dennis W. (1983), Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship", *Academy of Management Journal*, 26 (4): 587-95.
- Bauman, Zygmunt (1994), Morality without ethics, *Theory, Culture & Society*, 11 (4): 1-34
- Beatty, Sharon E. (1988), An exploratory study of organizational values with a focus on people orientation, *Journal of Retailing*, 64 (4): 405-25.
- Becker, Selwin W.; Gordon, Gerald (1966), An entrepreneurial theory of formal organizations - Part I: patterns of formal organization, *Administrative Science Quarterly*, 11 (3): 315-44
- Behrman, Douglas N.; Perreault, William D., Jr. (1984), A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salesperson, *Journal of Marketing*, 48 (4): 9-21.

Berry, Leonard L. (1983), Relationship marketing, in *Emerging Perspectives of Services Marketing*, Chicago: American Marketing Association

\_\_\_\_\_ (1995), Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4): 236-245.

\_\_\_\_\_ (1996), Retailers with a future, *Marketing Management*, 5 (spring): 39-46

\_\_\_\_\_ (2001), *Descobrimdo a essência do serviço*, Rio de Janeiro: Qualitymark.

Berthon, Pierre; Hulbert, James M. (2003), Marketing in metamorphosis: breaking boundaries, *Business Horizons*, 46(3): 31-40.

Blalock, H. M. (1982), *Conceptualization and measurement in the social sciences*, Beverly Hills, California: Sage

Boles, James S.; Babin, Barry J.; Brashear, Thomas G.; Brooks, Charles (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.

Borden, Neil H. (1984), The concept of the marketing mix, *Journal of Advertising Research*, 24 (4): 7-12

Boyd, Harper W., Jr.; Walker, Orville C., Jr. (1990), *Marketing management: a strategic approach*, Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Brady, Michael K.; Cronin, J. Joseph, Jr. (2001), Customer orientation: effects on customer service perceptions and outcome behaviors, *Journal of Service Research*, 3 (3): 241-51.

Brief, Arthur P.; Motowidlo, Stephan J. (1986), Pro-social organizational behaviors, *Academy of Management Review*, 11 (4): 710-25.

Brown, Gene, Widing, Robert E., II; Coulter, Ronald L. (1991), Customer evaluation of retail salespeople using the SOCO scale: a replication extension and application, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19 (4): 347-51

Brown, Steven P.; Peterson, Robert A. (1994), The effect of effort on sales performance and job satisfaction, *Journal of Marketing*, 28 (2): 70-80.

Bursk, Edward C. (1947), Low pressure selling, *Harvard Business Review*, 25 (2): 227-42.

\_\_\_\_\_ (2006), Low pressure selling, *Harvard Business Review*, 84 (7/8): 150-62

Byrne, Barbara M. (2001), *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.

Carmeli, Abraham; Freund, Anat (2004), Work commitment, job satisfaction and job performance: an empirical investigation, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7 (3): 289-309

Challagalla, Goutam N.; Shervani, Tasadduk A. (1996), Dimensions and types of supervisory control: effects of salesperson performance and satisfaction, *Journal of Marketing*, 60 (1): 89-105.

Chen, Li Yueh (2004), Examining the effect of organizational culture and leadership behaviors on commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan, *Journal of American Academy of Business*, 5 (1/2): 432-38.

Churchill, Gilbert A., Jr.; Ford, Neil M.; Walker, Orville C., Jr. (1974), Measuring the job satisfaction of industrial salesmen, *Journal of Marketing Research*, 11 (3): 254-60.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_ (1976), Organizational climate and job satisfaction in the sales force, *Journal of Marketing Research*, 13 (4): 237-42.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; Hartley, Steven W.; Walker, Orville C., Jr. (1985), The determinants of salesperson performance: a meta-analysis, *Journal of Marketing Research*, 22 (2): 103-18.

Cran, David J. (1994), Towards validations of the service organizational construct, *The Service Industries Journal*, 14 (1): 34-44.

Cravens, David W.; Ingram, Thomas N.; La Forge, Raymond W.; Young, Clifford E. (1993), Behavior-based and outcome-based sales force control systems, *Journal of Marketing*, 57 (4): 47-59.

Crosby, Lawrence E.; Evans, Kenneth R.; Cowles, Deborah (1990), Relationship quality in services selling: an interpersonal influence approach, *Journal of Marketing*, 54 (3): 68-81.

Dabholkar, Pratibha A.; Johnston, Wesley J.; Cathey, Amy S. (1994), The dynamics of long-term business-to-business exchange relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2): 130-45

Day, George S.; Wensley, Robin (1983), Marketing theory with a strategic orientation, *Journal of Marketing*, 47 (fall): 79-89.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_ (1988), Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority, *Journal of Marketing*, 52 (2): 1-20.

\_\_\_\_\_ (1990), *Market-driven strategy: processes for creating value*, New York: The Free Press.

\_\_\_\_\_ (1994), The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58 (October): 37-52.

DeCotiis, Thomas A.; Summers, Timothy P. (1987), A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment, *Human Relations*, 40 (7): 445-70

Deshpandé, Rohit; Zaltman, Gerald (1982), Factors affecting the use of market research information: a path analysis, *Journal of Marketing Research*, 19 (1): 14-31.

\_\_\_\_\_ (1983), Paradigms lost: on theory and method in research in marketing, *Journal of Marketing*, 47 (4): 101-110

\_\_\_\_\_; Webster, Frederick E., Jr. (1989), Organizational culture and marketing: defining the research agenda, *Journal of Marketing*, 53 (1): 3-15.

\_\_\_\_\_; Farley, John U.; Webster, Frederick E., Jr. (1993), Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis, *Journal of Marketing*, 57 (1): 23-37.

Donavan, D. Todd; Brown, Tom J.; Mowen, John C. (2004), Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors, *Journal of Marketing*, 68 (January): 128-46

Drucker, Peter F. (1954), *The practice of management*, New York: Harper & Row.

Dubinski, Alan J.; Mattson, Bruce E. (1979), Consequences of role conflict and ambiguity experienced by retail salespeople, *Journal of Retailing*, 55 (4): 70-86

\_\_\_\_\_; Ingram, Thomas N. (1984), Correlates of salespeople's ethical conflict: an exploratory investigation, *Journal of Business Ethics*, 3: 343-53.

\_\_\_\_\_; Howell, Roy D.; Ingram, Thomas N.; Bellenger, Danny N. (1986), Sales force socialization, *Journal of Marketing*, 50 (4): 192-207

Dunlap, B. J.; Dotson, Michael J.; Chambers, Terry M. (1988), Perceptions of real-estate brokers and buyers: a sales-orientation, customer-orientation approach, *Journal of Business Research*, 17 (2): 175-87.

DuPont, Randall (1998), Relationship marketing: a strategy for consumer-owned utilities in a restructured industry, *Management Quarterly*, 38 (4): 11-16.

Dwyer, F. Robert; Schurr, Paul H.; Oh, Sejo (1987), Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 51 (2): 11-27.

Evans, Joel R.; Laskin, Richard L. (1994), The relationship marketing process: a conceptualization and application, *Industrial Marketing Management*, 23 (5): 439-52

Farh, Jiing-Lih; Podsakoff, Philip M.; Organ, Dennis W. (1990), Accounting for organizational citizenship behavior: leader fairness and task scope versus satisfaction, *Journal of Management*, 16 (4): 705-21.

Felton, Arthur P. (1959), Making the marketing concept work, *Harvard Business Review*, 37 (July-August): 55-65.

Fisher, Cynthia D.; Gitelson, Richard (1983), A meta-analysis of the correlates of role conflict and role ambiguity, *Journal of Applied Psychology*, 68 (2): 320-33

Flaherty, Theresa B.; Dahlstrom, Robert; Skinner, Steven J. (1999), Organizational values and role stress as determinants of customer-oriented selling performance, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19 (2): 1-18.

Fournier, Susan; Dobscha, Susan; Mick, David Glen (1998), Preventing the premature death of relationship marketing, *Harvard Business Review*, 76 (1): 42-51

Franke, George R.; Park, Jeong-Eun (2006), Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: a meta-analysis, *Journal of Marketing Research*, 63 (November): 693-702

Fry, Louis W.; Futrell, Charles M.; Parasuraman, A.; Chmielewski, Margaret A. (1986), An analysis of alternative causal models of salesperson role perceptions and work-related attitudes, *Journal of Marketing Research*, 23 (2): 153-63.

Ganesan, Shankar (1994), Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 58 (2): 1-19.

\_\_\_\_\_; Weitz, Barton A. (1996), The impact of staffing policies on retail buyer job attitudes and behaviors, *Journal of Retailing*, 72 (1): 31-56

Gaski, John F. (1984), The theory of power and conflict in channels of distribution, *Journal of Marketing*, 48 (3): 9-29.

George, Jennifer M. (1991), State or trait: effects on positive mood on pro-social behaviors at work, *Journal of Applied Psychology*, 76 (2): 299-307

\_\_\_\_\_; Brief, Arthur P. (1992), Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship, *Psychological Bulletin*, 112 (2): 310-29

Grewal, Dhruv; Sharma, Arun (1991), The effect of sales force behavior on customer satisfaction: an interactive framework, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11 (3): 13-23.

Grönroos, Christian (1999), Relationship marketing: challenges for the organization, *Journal of Business Research*, 46 (3): 327-35

\_\_\_\_\_ (2004), The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (2): 99-113

Hackman, J. Richard; Lawler, Edward E. (1971), Employee reactions to job characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 55 (3): 259-86

\_\_\_\_\_; Oldham, G. R. (1976), Motivation through the design of work: test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-79

Hair, Joseph F., Jr.; Anderson, Rolph E.; Tatham, Ronald L.; Black, William, C. (2005), *Análise multivariada de dados*, 5ª ed., Porto Alegre: Bookman.

Harker, Michael J.; Egan, John (2006), The past, present and future of relationship marketing, *Journal of Marketing Management*, 22: 215-42

Harris, Eric G.; Mowen, John C.; Brown, Tom J. (2005), Re-examining salesperson goal orientations: personality influencers, customer orientation, and work satisfaction, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (1): 19-35

Hartline, Michael D.; Maxham III, James G.; McKee, Daryl O. (2000), Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees, *Journal of Marketing*, 64 (April): 35-50.

Hennig-Thurau, Thorsten; Gwinner, Kevin P.; Gremler, Dwayne D. (2002), Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality, *Journal of Services Research*, 4 (3): 230-247.

Hill, Manuela M.; Hill, Andrew (2002), *Investigação por questionário*, Lisboa: Sílabo.

Hoelter, J. W. (1983), The analysis of covariance structures: goodness-of-fit indices, *Sociological Methods and Research*, 11 (3): 325-44

Hoffman, K. Douglas; Ingram, Thomas N. (1991), Creating customer-oriented employees: the case in home health care, *Journal of Health Care Marketing*, 11 (2): 24-32.

\_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_ (1992), Service provider job satisfaction and customer-oriented performance, *The Journal of Services Marketing*, 6 (2): 68-78

Howe, Vince K.; Hoffman, Douglas; Hardigree, Donald W. (1994), The relationship between ethical and customer-oriented service provider behaviors, *Journal of Business Ethics*, 13 (7): 497-506.

Hulbert, James; Toy, Norman E. (1977), A strategic framework for marketing control, *Journal of Marketing*, 41 (2): 12-21

Hult, G. Thomas M.; Ketchen, David J., Jr.; Reus, Taco H. (2001), Organizational learning capacity and internal customer orientation within strategic sourcing units, *Journal of Quality Management*, 6: 173-92

Hunt, Shelby D.; Chonko, Lawrence B.; Wood, Van R. (1985), Organizational commitment and marketing, *Journal of Marketing*, 49 (1): 112-26.

\_\_\_\_\_ ; Wood, Van R.; Chonko, Lawrence B. (1989), Corporate ethical values and organizational commitment in marketing, *Journal of Marketing*, 53 (3): 79-90.

\_\_\_\_\_ ; Morgan, Robert M. (1994), Relationship marketing in the era of network competition, *Marketing Management*, 3 (1): 18-28.

Jaworski, Bernard J. (1988), Toward a theory of marketing control: environmental context, control types and consequences, *Journal of Marketing*, 52 (July): 23-39.

\_\_\_\_\_ ; MacInnis, Deborah J. (1989), Marketing jobs and management controls: towards a framework, *Journal of Marketing Research*, 26 (4): 406-19.

\_\_\_\_\_; Kohli, Ajay K. (1993), Market orientation: antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 57 (3): 53-70.

\_\_\_\_\_; Stathakopoulos, Vlasis; Krishnan, H. Shanker (1993), Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence, *Journal of Marketing*, 57 (1): 57-69.

\_\_\_\_\_; Kohli, Ajay; Sahay, Arvind (2000), Market driven versus driving markets, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1): 45-54.

Johannesson, Russell, E. (1973), Some problems in the measurement of organizational climate, *Organizational Behavior and Human Performance*, 10 (August): 118-44

Johnston, Mark W., Parasuraman, A., Futrell, Charles M.; Black, William C. (1990), A longitudinal assessment of the impact of selected organizational commitment during early employment, *Journal of Marketing Research*, 27 (3): 333-44.

Joshi, Ashwin W.; Randall, Sheila (2001), The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation, *Journal of Business Research*, 54: 1-9.

Katerberg, Ralph; Blau, Gary J. (1983), An examination of level and direction of effort and job performance, *Academy of Management Journal*, 26 (2): 249-57.

Katz, D.; Kahn, R. L. (1966), *The social psychology of organizations*, New York: Wiley.

Keillor, Bruce D.; Parker, R. Stephen; Pettijohn, Charles E. (1999), Sales force performance satisfaction and aspects of relational selling: implications for sales managers, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Winter: 101-115

Kelley, Scott W. (1990), Customer orientation of bank employees and culture, *The International Journal of Bank Marketing*, 8 (6): 25-29

\_\_\_\_\_ (1992), Developing customer orientation among service employees, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (1): 27-36.

\_\_\_\_\_; Dorsch, Michael J. (1991), Ethical climate, organizational commitment, and indebtedness among purchasing executives, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11 (4): 55-66

Kohli, Ajay K. (1989), Effects of supervisory behavior: the role of individual differences among salespeople, *Journal of Marketing*, 53 (4): 40-50.

\_\_\_\_\_; Jaworski, Bernard J. (1990), Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54 (2): 1-18.

\_\_\_\_\_; Shervani, Tasadduq A.; Challagalla, Goutam N. (1998), Learning and performance orientation of salespeople: the role of supervisors, *Journal of Marketing Research*, 35 (2): 263-74.

Kondo, Yoshio (1994), *Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento*, São Paulo: Gente.

Konovsky, Mary A.; Pugh, S. Douglas (1994), Citizenship behavior and social exchange, *Academy of Management Journal*, 37 (3): 656-69.

\_\_\_\_\_; Organ, Dennis W. (1996), Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 17 (3): 252-66

Kotler, Philip; Levy, Sidney J. (1969), Broadening the concept of marketing, *Journal of Marketing*, 33 (1): 10-15.

\_\_\_\_\_; Armstrong, Gary (1998), *Princípios de marketing*, 7ª ed., Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

Kuhn, Thomas (1962), *The structure of scientific revolutions*, Chicago: University of Chicago Press

Lagace, Rosemary R.; Dahlstrom, Robert; Gassenheimer, Julie B. (1991), The relevance of ethical salesperson behavior on relationship quality: the pharmaceutical industry, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11 (4): 39-47.

Lau, Geok Theng; Huang, Siew Bin (1999), The influence of task characteristics and job-related characteristics on retail salesperson selling orientation, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6: 147-56

Levitt, Theodore (1960), Marketing myopia, *Harvard Business Review*, 38 (July-August): 24-47.

\_\_\_\_\_. (1983), *The marketing imagination*, New York: The Free Press

Louis, Meryl Reis (1980), Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings, *Administrative Science Quarterly*, 25 (2): 226-51.

Lund, Daulatram B. (2003), Organizational culture and job satisfaction, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (3): 219-36.

Lusch, Robert F.; Jaworski, Bernard J. (1991), Management controls, role stress and retail store manager performance, *Journal of Retailing*, 67 (4): 397-419.

MacKenzie, Scott B.; Podsakoff, Philip M.; Fetter, Richard (1993), The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salespeople performance, *Journal of Marketing*, 57 (1): 70-80.

Malhotra, Naresh K. (2001), *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*, 3ª ed., Porto Alegre: Bookman.

Malhotra, Neeru; Mukherjee, Avinandan (2004), The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer-

contact employees in banking call centres, *Journal of Services Marketing*, 18 (3): 162-74.

Maslow, Abraham H. (1953), A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50: 370

McCarthy, E. J. (1960), *Basic marketing*, Homewood: Irwin

McGee, Lynn W.; Spiro, Rosann L. (1988), The marketing concept in perspective, *Business Horizons*, 31 (3): 40-45.

McNamara, Carlton P. (1972), The present status of the marketing concept, *Journal of Marketing*, 36 (1): 50-57.

Mengüç, Bülent (1996), The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes: further empirical results, *International Journal of Research in Marketing*, 13 (3): 277-91.

Merchant, Kenneth (1988), Progressing toward a theory of marketing control: a comment, *Journal of Marketing*, 52 (3): 40-4.

Michaels, Ronald E.; Day, Ralph L. (1985), Measuring customer orientation of salespeople: a replication with industrial buyers, *Journal of Marketing Research*, 22 (November): 443-46.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; Joachimsthaler, Erich A. (1987), Role stress among industrial buyers: an integrative model, *Journal of Marketing*, 51 (1): 28-45.

\_\_\_\_\_; Dixon, Andrea L. (1994), Sellers and buyers on the boundary: potential moderators of role stress - job outcome relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (1): 62-74

Möller, Kristian; Halinen, Aino (2000), Relationship marketing theory: its roots and direction, *Journal of Marketing Management*, 16 (1/3): 29-54

Moorman, Christine; Zaltman, Gerald; Deshpandé, Rohit (1992), Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations, *Journal of Marketing Research*, 29 (3): 314-28.

\_\_\_\_\_; Deshpandé, Rohit; Zaltman, Gerald (1993), Factors affecting trust in market research relationships, *Journal of Marketing*, 57 (1), 81-101

\_\_\_\_\_; Rust, Roland T. (1999), The role of marketing, *Journal of Marketing*, 63 (special issue), 180-97.

Morgan, Robert M.; Hunt, Shelby D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58 (3): 20-38.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_ (1999), Relationship-based competitive advantage: the role of relationship marketing in marketing strategy, *Journal of Business Research*, 46 (3): 281-90

Morrow, Paula C. (1983), Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment, *Academy of Management Review*, 8 (3): 486-500

Motowidlo, Stephan J. (1984), Does job satisfaction lead to consideration and personal sensitivity? *Academy of Management Journal*, 27 (4): 910-15.

Mowday, Richard T.; Steers, Richard M; Porter, Lyman W. (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2): 224-247

\_\_\_\_\_; Porter, Lyman W.; Steers, Richard M. (1982), *Employee-organizational linkages*, New York: Academic Press

Narver, John C.; Slater, Stanley F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54 (4): 20-35.

Netemeyer, Richard G., Boles, James S.; McKee, Daryl O.; McMurrian, Robert (1997), An investigation into the antecedents of organizational citizen behaviors in a personal selling context, *Journal of Marketing*, 61 (3): 85-98.

Nonis, Sarath A.; Sager, Jeffrey K.; Kumar, Kamallesh (1996), Salespeople's use of upward influence tactics (UITs) in coping with role stress, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (1): 44-56

O'Hara, Bradley S.; Boles, James S.; Johnston, Mark W. (1991), The influence of personal variables on salesperson selling orientation, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11 (1): 61-67.

O'Malley, Lisa; Prothero, Andrea (2004), Beyond the frills of relationship marketing, *Journal of Business Research*, 57: 1286-94

Organ, Dennis W. (1988), *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.

\_\_\_\_\_. (1997), Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time, *Human Performance*, 10 (2): 85-97

\_\_\_\_\_; Ryan, Katherine (1995), A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviors, *Personnel Psychology*, 48 (4): 775-802.

Ouchi, William G. (1979), A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, *Management Science*, 25 (9): 833-47

Palmatier, Robert W.; Dant, Rajiv P.; Grewal, Dhruv ; Evans, Kenneth R. (2006), Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta analysis, *Journal of Marketing*, 70 (October): 136-53

Parasuraman, A. (1987), Customer-oriented corporate cultures are crucial to services marketing success, *Journal of Services Marketing*, 1 (1): 39-46.

Periatt, Jeffery A.; LeMay, Stephen A.; Chakrabarty, Subhra (2004), The selling orientation-customer orientation (SOCO) scale: cross-validation of the revised version, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24 (1): 49-54

Pestana, Maria H.; Gageiro, João N. (2008), *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*, 5ª ed., Lisboa: Silabo.

Phelan, John L. (1960), Authority and flexibility in Spanish imperial bureaucracy, *Administrative Science Quarterly*, 5 (1): 47-65.

Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B. (1994), Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness, *Journal of Marketing Research*, 31 (3): 351-63

\_\_\_\_\_; Ahearne, Michael; MacKenzie, Scott B. (1997), Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance, *Journal of Applied Psychology*, 82 (2): 262-70

Porter, Lyman W.; Steers, Richard M.; Mowday, Richard T.; Boulian, Paul V. (1974), Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59 (5): 603-09

Posner, Barry Z.; Kouzes, James M.; Schmidt, Warren H. (1985), Shared values make a difference: an empirical test of corporate culture, *Human Resource Management*, 24 (3): 293-309.

Prahalad, C. K.; Hamel, Gary (1990), The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3): 79-81.

Pressey, Andrew D.; Matthews, Brian P. (2000), Barriers to relationship marketing in consumer retailing, *Journal of Services Marketing*, 14 (3), 272-86

Puffer, Sheila M. (1987), Pro-social behavior, noncompliant behavior and work performance among commission salespeople, *Journal of Applied Psychology*, 72 (4): 615-21

Ramaswami, Sridhar N. (1996), Marketing controls and dysfunctional employee's behaviors: a test of traditional and contingency theory postulates. *Journal of Marketing*, 60 (2): 105-20

Ravald, Annika; Grönroos, Christian (1996), The value concept and relationship marketing, *European Journal of Marketing*, 30 (2): 19-32.

Rizzo, John R.; House, Robert J.; Lirtzman, Sidney J. (1970), Role conflict and ambiguity in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, 15 (2): 150-63.

Ruekert, Robert W. (1992), Developing a market orientation: an organizational strategy perspective, *International Journal of Research in Marketing*, 9 (3): 225-45

Rust, Roland T.; Stewart, Greg L.; Miller, Heather; Pielack, Debbie (1996), The satisfaction and retention of frontline employees: a customer satisfaction

measurement approach, *International Journal of Service Industry Management*, 7 (5): 62-80

Saxe, Robert; Weitz, Barton A. (1982), The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople, *Journal of Marketing Research*, 19 (3): 343-51.

Schein, Edgar H. (1968), Organizational socialization and the profession of management, *Industrial Management Review*, 9 (2): 1-16

Schneider, Benjamin (1973), The perception of organizational climate: the customer's view, *Journal of Applied Psychology*, 57 (3): 248-56

Schuler, Randall S. (1977), Role perceptions, satisfaction and performance: a partial reconciliation, *Journal of Applied Psychology*, 60 (6): 683-87.

Scott, Susanne G.; Bruce, Reginald A. (1994), Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 37 (3): 580-607

Sepulveda-Martinez, Cesar Javier (2001), *Relationship of organizational citizenship behaviors and customer orientation to service quality and customer satisfaction*, Dissertation, Tulane University

Shapiro, Benson P. (1988), What the hell is market oriented? *Harvard Business Review*, 66 (6): 119-25.

Siguaw, Judy A.; Brown, Gene; Widing, Robert E., II (1994), The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes, *Journal of Marketing Research*, 31 (1): 106-16.

Sin, Leo Y. M.; Tse, Alan C. B.; Yau, Oliver H. M.; Chow, Raymond P. M.; Lee, Jenny S. Y.; Lau, Loretta B. Y. (2005), Relation marketing orientation: scale development and cross-cultural validation, *Journal of Business Research*, 58 (2): 185-94

Singh, Jagdip (1993), Boundary role ambiguity: facets, determinants and impacts, *Journal of Marketing*, 57 (2): 11-31.

Sinkula, James M.; Baker, William; Noordewier, Thomas G. (1997), A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behavior, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4): 305-18.

Slater, Stanley; Narver, John C. (1995), Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, 59 (3): 63-74.

Smith, P. C.; Kendall, L. M.; Hulin, C. L. (1969), *The measurement of satisfaction in work and retirement: a strategy for the study of attitudes*, Chicago: Rand McNally.

Smith, C. Ann; Organ, Dennis W.; Near, Janet P. (1983), Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68 (4): 643-63

Spekman, Robert E. (1988), Strategic supplier selection: understanding long-term relationships, *Business Horizons*, 31 (July-August): 75-81

Staw, Barry M.; Boettger, Richard D. (1990), Task revision: a neglected form of work performance, *Academy of Management Journal*, 33 (3): 534-59.

Steers, Richard M. (1977), Antecedents and outcomes of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22 (1): 46-56

Stevens, John M., Beyer, Janice M., Trice, Harrison M. (1978), Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment, *Academy of Management Journal*, 21 (3): 380-96

Sujan, Harish; Weitz, Barton A.; Kumar, Nirmalya (1994), Learning orientation, working smart and effective selling, *Journal of Marketing*, 58 (3): 39-52.

Teas, R. Kenneth; Wacker, John G.; Hughes, R. Eugene (1979), A path analysis of causes and consequences of salespeople's perceptions of role clarity, *Journal of Marketing Research*, 16 (3): 355-69.

\_\_\_\_\_ (1983), Supervisory behavior role stress and job satisfaction of industrial salespeople, *Journal of Marketing Research*, 20 (1): 84-98.

Thomas, Raymond W., Soutar, Geoffrey N.; Ryan, Maria M. (2001), The selling orientation - customer orientation (SOCO) scale: a proposed short form, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21 (1): 63-69.

Van de Ven, Andrew (1986), Central problems in the management of innovation, *Management Science*, 32 (5): 590-607

Van Dyne, Linn; Graham, Jill W.; Dienesch, Richard M. (1994), Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement and validation, *Academy of Management Journal*, 37 (4): 765-802.

Van Maanem, John; Schein, Edgar H. (1979), Toward a theory of organization socialization, *Research on Organization Behavior*, 1: 209-64

Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2004), Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, 68 (1): 1-17

Voss, Glenn B.; Voss, Zannie G. (2000), Strategic orientation and firm performance in an artistic environment, *Journal of Marketing*, 64 (1): 67-83.

Walker, Orville C.; Churchill, Gilbert A., Jr.; Ford, Neil M. (1975), Organizational determinants of the industrial salesmen's role conflict and ambiguity, *Journal of Marketing*, 39 (1): 32-39.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_ (1977), Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research, *Journal of Marketing Research*, 14 (May): 156-68.

Wallach, Ellen J. (1983), Individuals and organizations: the cultural match, *Training and Development Journal*, February: 29-36.

Webster, Frederick E., Jr. (1988), The rediscovery of the marketing concept, *Business Horizons*, 31 (3): 29-39

\_\_\_\_\_ (1992), The changing role of marketing in the corporation, *Journal of Marketing*, 56 (4): 1-17.

Weitz, Barton A.; Sujan, Harish; Sujan, Mita (1986), Knowledge, motivation and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness, *Journal of Marketing*, 50 (4): 174-91

Werner, Jon M. (1994), Dimensions that make a difference: examining the impact of in-role and extra-role behaviors in supervisory ratings, *Journal of Applied Psychology*, 79 (1): 98-107

Wiener, Yoash (1982), Commitment in organizations: a normative view, *Academy of Management Review*, 7 (3): 418-28.

Williams, Michael R.; Attaway, Jill S. (1996), Exploring salesperson's customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationships, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16 (4): 33-52.

\_\_\_\_\_ (1998), The influence of salespersons' customer orientation on buyer-seller relationship development, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 13 (3): 271-87.

Woodman, Richard W.; Sawyer, John E.; Griffin, Ricky W. (1993), Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Review*, 18 (2): 293-321

Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L.; Parasuraman, A. (1988), Communication and control processes in the delivery of service quality, *Journal of Marketing*, 52 (2): 35-48.

## APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

Prezado(a) senhor(a),

Solicito sua cooperação no sentido de preencher este questionário, como parte de uma investigação cujo objetivo é avaliar o funcionamento das empresas hoteleiras de Fortaleza no que se refere ao trabalho dos profissionais de contato com o cliente. Esta investigação faz parte de uma tese de doutorado que estou elaborando pela Universidade de Coimbra, em parceria com a Universidade Estadual do Ceará.

O questionário foi concebido para ser preenchido de forma simples e breve, o que deve demorar, aproximadamente, 15 minutos. Depois de preenchido, deve ser colocado em uma urna cuja localização será informada pela gerência. As informações fornecidas são estritamente confidenciais, sendo desnecessária a identificação do respondente.

Você deve indicar com um X um dos cinco graus com o qual você concorda (ou discorda) com as declarações apresentadas no questionário: 1 (discordo inteiramente); 2 (discordo); 3 (indeciso: não concordo nem discordo); 4 (concordo); e 5 (concordo plenamente). Por exemplo, se você concorda plenamente com a afirmação abaixo, marque conforme indicado:

Item	Discordo inteiramente		Indeciso		Concordo plenamente
12 Tento identificar quais são as necessidades do cliente.	1	2	3	4	<del>5</del>

Agradeço antecipadamente sua colaboração. Ela é muito importante para o sucesso da investigação.

Pedro Augusto Lopes Pontes

**ALGUNS DADOS GERAIS**

Empresa:	
Tipo: ( )Hotel ( )Flat ( )Pousada ( )Outro (especificar):	
Sexo: M( ) F( )	Sua função na empresa:
Tempo na função: ( )menos de 1 ano ( )de 1 a 2 ( )de 3 a 4 ( )de 5 a 6 ( )7 e acima	
Tempo na empresa: ( )menos de 1 ano ( )de 1 a 2 ( )de 3 a 4 ( )de 5 a 6 ( )7 e acima	
Idade:	( )menos de 30 anos ( )de 30 a 39 ( )de 40 a 49
	( )de 50 a 59 ( )60 e acima
Escolaridade:	( )1º grau incompleto ( )2º grau incompleto ( )superior incompleto
	( )1º grau completo ( )2º grau completo ( )superior completo

**SEÇÃO 1: A EMPRESA EM GERAL**

Relativamente a aspectos gerais da empresa, indique com um X, por favor, um dos cinco graus com o qual você concorda (ou discorda) com as declarações apresentadas a seguir: 1 (discordo inteiramente); 2 (discordo); 3 (indeciso: não concordo nem discordo); 4 (concordo); e 5 (concordo plenamente).

Item	Discordo inteiramente      Indeciso      Concordo plenamente				
	1	2	3	4	5
1 Nossos chefes sabem que a habilidade de aprender é a chave da competitividade desta empresa.	1	2	3	4	5
2 Os valores básicos desta empresa incluem a aprendizagem como uma chave para melhoria.	1	2	3	4	5
3 A percepção que há nesta empresa é que a aprendizagem do empregado é um investimento, não uma despesa.	1	2	3	4	5
4 A aprendizagem do empregado é vista como um fator-chave necessário para garantir a sobrevivência da empresa.	1	2	3	4	5
5 Nossa cultura é tal que faz da aprendizagem do empregado uma alta prioridade.	1	2	3	4	5
6 O senso comum nesta empresa é que se desistirmos da aprendizagem, veremos nosso futuro em perigo.	1	2	3	4	5
7 Há um conceito claramente expresso nesta empresa sobre quem somos nós e para onde estamos indo.	1	2	3	4	5
8 Há uma total concordância nesta empresa, em todos os níveis e funções, sobre a nossa visão de futuro.	1	2	3	4	5
9 Todos os funcionários conhecem e estão comprometidos com as metas desta empresa.	1	2	3	4	5
10 Os funcionários desta empresa vêem-se como parceiros da gerência na definição de diretrizes.	1	2	3	4	5

11 A gerencia desta empresa acredita que sua visão de futuro é compartilhada com os níveis mais baixos.	1	2	3	4	5
12 Nós temos uma compreensão bem definida desta empresa como um todo.	1	2	3	4	5

Relativamente ainda a aspectos gerais da empresa, indique com um X um dos cinco graus com o qual você concorda (ou discorda) com as declarações apresentadas a seguir: 1 (discordo inteiramente); 2 (discordo); 3 (indeciso: não concordo nem discordo); 4 (concordo); e 5 (concordo plenamente).

Item	Discordo inteiramente	Indeciso	Concordo plenamente		
13 Não temos receio de fazer análises críticas do que já definimos sobre o nosso modo de trabalhar.	1	2	3	4	5
14 Nesta empresa as chefias aceitam ter sua opinião questionada.	1	2	3	4	5
15 Esta empresa dá muito valor à autonomia de seus funcionários.	1	2	3	4	5
16 Nesta empresa as chefias encorajam os funcionários a pensar além de suas rotinas diárias.	1	2	3	4	5
17 A ênfase na constante inovação é parte da cultura desta empresa.	1	2	3	4	5
18 As idéias originais são altamente valorizadas nesta empresa.	1	2	3	4	5
19 A gerência desta empresa deixou bem claro que comportamentos antiéticos não serão tolerados.	1	2	3	4	5
20 Nesta empresa, alguém que tenha um comportamento antiético para benefício pessoal será prontamente repreendido.	1	2	3	4	5
21 Aqueles que adotarem comportamentos antiéticos serão repreendidos, mesmo que isso possa representar benefícios para a empresa.	1	2	3	4	5
22 As chefias desta empresa condenam comportamentos antiéticos.	1	2	3	4	5
23 Esta empresa tem muitos procedimentos operacionais.	1	2	3	4	5
24 Nesta empresa dá-se muita importância à hierarquia.	1	2	3	4	5
25 Esta empresa está muito estruturada.	1	2	3	4	5
26 Esta empresa é muito organizada.	1	2	3	4	5
27 Esta empresa trabalha sob rígidas regulamentações.	1	2	3	4	5
28 Esta empresa é muito sólida.	1	2	3	4	5
29 Esta empresa tem um forte comando em todos os níveis.	1	2	3	4	5
30 Esta empresa está orientada para resultados.	1	2	3	4	5
31 Esta empresa é criativa.	1	2	3	4	5
32 Nesta empresa sente-se uma pressão constante.	1	2	3	4	5

33 Esta empresa é estimulante.	1	2	3	4	5
34 Esta empresa é desafiadora.	1	2	3	4	5
35 Esta empresa estimula o espírito empreendedor.	1	2	3	4	5
36 Esta empresa energiza as pessoas.	1	2	3	4	5
37 Esta empresa estimula o espírito colaborativo de seus funcionários.	1	2	3	4	5
38 Esta empresa encoraja seus funcionários.	1	2	3	4	5
39 Esta empresa proporciona um ótimo ambiente de trabalho para seus funcionários.	1	2	3	4	5
40 Esta empresa respeita a liberdade individual.	1	2	3	4	5
41 Esta empresa trata seus funcionários de modo justo.	1	2	3	4	5
42 Esta empresa é segura.	1	2	3	4	5
43 Esta empresa é de confiança.	1	2	3	4	5

## SEÇÃO 2: SEU TRABALHO

Tendo em conta as funções que desempenha, indique com um X, por favor, um dos cinco graus com o qual você concorda (ou discorda) com as declarações apresentadas a seguir: 1 (discordo inteiramente); 2 (discordo); 3 (indeciso: não concordo nem discordo); 4 (concordo); e 5 (concordo plenamente).

Item	Discordo inteiramente      Indeciso      Concordo plenamente				
	1	2	3	4	5
1 Frequentemente recebo uma tarefa sem os recursos necessários para realizá-la.	1	2	3	4	5
2 Normalmente preciso desrespeitar alguma regra ou política para poder executar uma tarefa.	1	2	3	4	5
3 Frequentemente recebo solicitações incompatíveis de duas ou mais pessoas.	1	2	3	4	5
4 Tenho que fazer coisas que deveriam ser feitas de forma diferente.	1	2	3	4	5
5 Trabalho com duas equipes ou mais, que fazem as coisas de forma diferente.	1	2	3	4	5
6 Faço coisas que podem ser aceitas por algumas pessoas e recusadas por outras.	1	2	3	4	5
7 Faço coisas desnecessárias no meu trabalho.	1	2	3	4	5
8 Tenho dividido o tempo adequadamente enquanto realizo minhas tarefas.	1	2	3	4	5
9 Recebo explicações claras do que deve ser feito em meu trabalho.	1	2	3	4	5
10 Sei exatamente o que é esperado de mim em meu trabalho.	1	2	3	4	5

11	Estou certo de quanta autoridade tenho em meu trabalho.	1	2	3	4	5
12	Existem objetivos e metas claros para o meu trabalho.	1	2	3	4	5
13	Sei muito bem quais são minhas responsabilidades no trabalho.	1	2	3	4	5
14	Metas específicas de desempenho são definidas para meu trabalho.	1	2	3	4	5
15	Minha remuneração variável está baseada no cumprimento das minhas metas de desempenho.	1	2	3	4	5
16	Poderei ser solicitado(a) a dar explicações se minhas metas de desempenho não forem cumpridas.	1	2	3	4	5
17	Recebo informações do meu chefe imediato a respeito dos resultados que obtive, comparativamente às minhas metas de desempenho.	1	2	3	4	5
18	Meu chefe imediato faz o monitoramento dos resultados que obtenho, relativamente às minhas metas de desempenho.	1	2	3	4	5
19	Nesta empresa, valoriza-se o cumprimento de metas de desempenho.	1	2	3	4	5
20	Meu chefe imediato faz o monitoramento do meu trabalho, relativamente ao cumprimento dos procedimentos estabelecidos.	1	2	3	4	5
21	Meu chefe imediato modifica os procedimentos que utilizo quando os resultados esperados não são alcançados.	1	2	3	4	5
22	Meu chefe imediato avalia os procedimentos que utilizo para desempenhar minhas tarefas.	1	2	3	4	5
23	Recebo informações do meu chefe imediato sobre o modo como alcanço minhas metas de desempenho.	1	2	3	4	5

Tendo em conta ainda as funções que desempenha, indique com um X um dos cinco graus com o qual você concorda (ou discorda) com as declarações apresentadas a seguir: 1 (discordo inteiramente); 2 (discordo); 3 (indeciso: não concordo nem discordo); 4 (concordo); e 5 (concordo plenamente).

Item	Discordo inteiramente					Indeciso	Concordo plenamente				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
24	Esta empresa estimula a cooperação entre funcionários.										
25	A maior parte dos funcionários desta empresa está familiarizada com o desempenho dos colegas.										
26	Esta empresa cultiva um ambiente onde os funcionários respeitam o trabalho dos colegas.										
27	Esta empresa estimula as discussões entre funcionários relativas ao trabalho.										
28	A maior parte dos funcionários desta empresa demonstra companheirismo com seus colegas de trabalho.										
29	A maior parte dos funcionários desta empresa é capaz de fazer uma avaliação minuciosa do trabalho de cada um.										

30	Este trabalho me proporciona grande satisfação pessoal.	1	2	3	4	5
31	O trabalho que realizo nesta empresa é muito significativo para mim.	1	2	3	4	5
32	Sei que posso receber os méritos ou ser responsabilizado pelos resultados do meu trabalho.	1	2	3	4	5
33	Gosto de fazer mais do que a minha obrigação no trabalho.	1	2	3	4	5

### SEÇÃO 3: ATITUDES NO TRABALHO

Tendo em conta a forma como atua no seu trabalho, indique com um X, por favor, um dos cinco graus com o qual você concorda (ou discorda) com as declarações apresentadas a seguir: 1 (discordo inteiramente); 2 (discordo); 3 (indeciso: não concordo nem discordo); 4 (concordo); e 5 (concordo plenamente).

Item	Discordo inteiramente		Indeciso		Concordo plenamente
1 Realizar um serviço desafiador me dá muita satisfação.	1	2	3	4	5
2 Uma característica importante de um bom profissional é a melhoria contínua de suas habilidades para o serviço.	1	2	3	4	5
3 Considero importante aprender a partir de cada experiência que se tem no serviço.	1	2	3	4	5
4 Aprender como ser um profissional melhor é de fundamental importância para mim.	1	2	3	4	5
5 Algumas vezes reservo grande parte do meu esforço para aprender algo novo sobre meu serviço.	1	2	3	4	5
6 Estou sempre aprendendo algo novo sobre meus clientes.	1	2	3	4	5
7 Tudo considerado, eu estou satisfeito(a) com meu trabalho.	1	2	3	4	5
8 Tudo considerado, eu estou satisfeito(a) com meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
9 Tudo considerado, eu estou satisfeito(a) com minha chefia.	1	2	3	4	5
10 Tudo considerado, eu estou satisfeito(a) com minha remuneração nesta empresa.	1	2	3	4	5
11 Tudo considerado, eu estou satisfeito(a) com as oportunidades de promoção nesta empresa.	1	2	3	4	5

Tendo em conta ainda a forma como atua no seu trabalho, indique com um X um dos cinco graus com o qual você concorda (ou discorda) com as declarações apresentadas a seguir: 1 (discordo inteiramente); 2 (discordo); 3 (indeciso: não concordo nem discordo); 4 (concordo); e 5 (concordo plenamente).

Item	Discordo inteiramente		Indeciso		Concordo plenamente
12 Estou disposto(a) a me esforçar além do esperado para ajudar esta empresa a ter sucesso	1	2	3	4	5
13 Digo sempre aos meus amigos que é bom trabalhar nesta empresa	1	2	3	4	5
14 Sinto que meus valores são idênticos aos valores desta empresa	1	2	3	4	5
15 Tenho orgulho em dizer às pessoas que faço parte desta empresa	1	2	3	4	5
16 Esta empresa inspira positivamente o modo como realizo meu trabalho	1	2	3	4	5
17 Estou muito contente por ter escolhido esta empresa para trabalhar	1	2	3	4	5
18 Preocupo-me seriamente com o futuro desta empresa	1	2	3	4	5
19 Para mim, esta é uma das melhores empresas para trabalhar.	1	2	3	4	5
20 Tento sempre ajudar clientes a alcançar seus objetivos.	1	2	3	4	5
21 Tento cumprir minhas metas satisfazendo clientes.	1	2	3	4	5
22 Um bom profissional tem que ter em mente o melhor interesse do cliente.	1	2	3	4	5
23 Tento fazer com que os clientes discutam suas necessidades comigo.	1	2	3	4	5
24 Tento influenciar um cliente pela informação, ao invés de pressioná-lo.	1	2	3	4	5
25 Ofereço sempre o serviço que é mais adequado para resolver um problema do cliente.	1	2	3	4	5
26 Tento sempre encontrar que tipo de solução poderia ajudar melhor o cliente.	1	2	3	4	5
27 Respondo sempre às perguntas do cliente acerca do serviço tão corretamente quanto eu posso.	1	2	3	4	5
28 Tento sempre ajudar um cliente com um serviço que possa resolver seu problema.	1	2	3	4	5
29 Posso até discordar de um cliente para poder ajudá-lo a tomar uma decisão melhor.	1	2	3	4	5
30 Tento sempre dar ao cliente uma expectativa exata do que a empresa fará por ele.	1	2	3	4	5
31 Tento sempre identificar quais são as necessidades do cliente.	1	2	3	4	5
32 Estou normalmente entre as primeiras pessoas que adotam novas tendências no trabalho.	1	2	3	4	5

33	Experimento novos métodos ao executar o meu trabalho	1	2	3	4	5
34	Estou sempre à procura de novas idéias para aplicar no meu trabalho.	1	2	3	4	5
35	Tento ser o(a) mais criativo(a) possível no meu trabalho.	1	2	3	4	5
36	Meu chefe sente que sou criativo(a) no meu trabalho.	1	2	3	4	5
37	Cumpro eficazmente minhas metas de desempenho.	1	2	3	4	5
38	Considero meu desempenho geral muito bom.	1	2	3	4	5
39	Tenho bons conhecimentos sobre o negócio desta empresa.	1	2	3	4	5
40	Planejo e organizo muito bem o meu trabalho nesta empresa.	1	2	3	4	5
41	Ajudo meu chefe imediato a alcançar os objetivos da empresa.	1	2	3	4	5
42	Cumpro meticulosamente as políticas e procedimentos desta empresa.	1	2	3	4	5
43	A quantidade global do trabalho que faço é elevada	1	2	3	4	5
44	A qualidade global do trabalho que faço é elevada	1	2	3	4	5

Muito obrigado pela sua colaboração.

UNIVERSIDADE DE COIMBRA  
FACULDADE DE ECONOMIA

PROGRAMA DE DOUTORAMENTO  
EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS

**ANTECEDENTES E CONSEQUÊNCIAS DA ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE  
ENTRE EMPREGADOS DE CONTATO:  
UMA INVESTIGAÇÃO NA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE HOTÉIS**

PEDRO AUGUSTO LOPES PONTES

**ADENDA**

COIMBRA  
2009

## CAPÍTULO 3 – MODELO CONCEITUAL DE INVESTIGAÇÃO

### **Assunto: Hipóteses novas no modelo de investigação**

*Na página 114, depois do parágrafo que inicia com “Mesmo sem ter evidências na literatura...”, devem ser inseridos os dois parágrafos a seguir:*

“Nesses casos, na falta de evidências *explícitas*, foi preciso levar em conta algumas evidências *implícitas*. Por exemplo, avaliou-se que para interagir de forma eficaz com o cliente, o empregado de contato precisa estar comprometido com a aprendizagem, alinhado com os objetivos da organização e receptivo a mudanças, o que remete às dimensões da orientação para aprendizagem da organização. Por outro lado, as organizações de serviços orientadas para o cliente, segundo Parasuraman (1987), devem estimular comportamentos criativos em seus empregados.”

“As novas hipóteses operacionais foram estabelecidas com base nessas suposições, de forma a atender a um dos objetivos específicos de incorporar novos antecedentes e consequências do construto de interesse. As demais hipóteses foram definidas com base em evidências explícitas do relacionamento da orientação para o cliente entre empregados de contato com construtos do modelo conceitual e de alguns desses construtos entre si.”

## CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

### **Assunto: Apresentação dos resultados da validação das escalas**

*Na página 172, depois do parágrafo que inicia com “Por último, é de salientar...”, devem ser inseridos os dois parágrafos a seguir:*

“Os resultados da análise de confiabilidade das medidas, da análise fatorial exploratória e da análise fatorial confirmatória foram analisados neste capítulo porque se limitam à preparação das variáveis para o teste do modelo conceitual de

investigação. Esses resultados, portanto, foram considerados como parciais e inerentes ao processo metodológico. Autores como Mengüç (1996), Williams e Attaway (1996) e Brown et al. (2002) apresentam na seção dos resultados apenas os procedimentos para corroborar ou rejeitar as hipóteses da investigação. Nesses estudos, todos os procedimentos preparatórios e seus resultados são analisados como metodologia.”

“O capítulo dos resultados, a seguir, analisa os assuntos relacionados com os objetivos operacionais da tese. Inicialmente avalia os resultados do processo de estimação do modelo estrutural e, em seguida, faz a discussão desses resultados.”

**Assunto: Normalidade multivariada**

*Na página 175, depois do parágrafo que inicia com “O método de estimação utilizado...”, devem ser inseridos os dois parágrafos a seguir:*

“Segundo Byrne (2001), um dos requisitos desse método é que os dados tenham uma distribuição normal multivariada. Isso pressupõe a normalidade univariada de cada variável, avaliada pela sua assimetria e curtose, e que as combinações entre variáveis também sejam normais.”

“Contudo, vários autores sustentam que a máxima verossimilhança é robusta para desvios de normalidade. Segundo Browne e Shapiro (1988), por exemplo, o método é adequado mesmo quando os dados não têm uma distribuição normal multivariada. Bollen (1989) acrescenta que a normalidade multivariada não é necessária para a estimação de modelos teóricos. Diamantopoulos e Siguaw (2000) e Hair et al. (2006), por sua vez, defendem que o método é suficientemente robusto contra desvios moderados de normalidade multivariada.”

## CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES

### **Assunto: Implicações acadêmicas**

*Na página 198, o parágrafo que inicia com “Contrariamente à literatura...”, deve ser substituído pelo parágrafo a seguir:*

“Contrariamente à literatura, por outro lado, conflito de função e ambiguidade de função resultaram não influenciar negativamente a orientação para o cliente entre empregados de contato. Recomenda-se, portanto, que estes efeitos sejam novamente estudados no ambiente investigado ou em outros contextos.”

*Na mesma página, depois do parágrafo que inicia com “A orientação para o cliente...”, deve ser inserido o parágrafo a seguir:*

“Por não ter referências explícitas na literatura, o papel mediador da criatividade do empregado na influência da orientação para o cliente no desempenho do empregado também deve ser novamente examinado. Do mesmo modo, devem ser novamente testados os efeitos diretos da orientação para o cliente e do comprometimento organizacional no desempenho do empregado, porque mesmo com suporte na literatura, não se verificaram neste estudo.”

### **Assunto: Implicações gerenciais**

*Na página 200, depois do parágrafo que inicia com “Ao utilizar os controles do processo...”, deve ser inserido o parágrafo a seguir:*

“Em resumo, pode-se deduzir que, no contexto investigado, o aperfeiçoamento dos controles externos e o estímulo aos autocontroles, à orientação para aprendizagem entre empregados de contato e à orientação para o cliente entre empregados de contato podem reduzir os componentes do stress da função e aumentar o comprometimento organizacional, a criatividade do empregado e, em consequência, o desempenho do empregado.”

## REFERÊNCIAS

Bollen, K. (1989), *A structural equation with latent variables*, New York: Wiley

Brown, Tom J.; Mowen, John C.; Donavan, D. Todd; Licata, Jane W. (2002), The customer orientation of service workers: personality trait effects on self- and supervisor performance ratings, *Journal of Marketing Research*, 39 (February): 110-19

Browne, M. N.; Shapiro, A. (1988), Robustness of normal theory methods in the analysis of linear latent variable models, *British Journal of Mathematic Statistic Psychology*, 41: 193-208

Diamantopoulos, Adamantios; Siguaw, Judy A. (2000), *Introducing Lisrel: a guide for the uninitiated*, London: Sage Publications

Hair, Joseph F., Jr.; Anderson, Rolph E.; Tatham, Ronald L.; Black, William, C. (2006), *Multivariate data analysis*, 6<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice-Hall.