



MARKETING

TRAÇOS DE PERSONALIDADE DO EMPREGADO DE FRONTEIRA, VALOR PERCEBIDO E CONFIANÇA DO CLIENTE

PERSONALITY TRAIT OF FRONTLINE EMPLOYEE,
CLIENT'S VALUE PERCEPTION AND TRUST

Kenny Basso

Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/EA/UFRGS)

Professor/Pesquisador da Faculdade Meridional/IMED

Lélis Balestrin Espartel

Professor e Pesquisador da Faculdade de Administração, Contábeis e Economia – Programa de Pós-Graduação em Administração – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Data de submissão: 21/12/2010 . **Data de aprovação:** 10 set. 2011 . **Sistema de avaliação:** Double blind review. . Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho.

RESUMO

A orientação para o cliente, como um construto proveniente da orientação para o mercado, tem sido alvo de diversos estudos. Porém, são poucos ainda os estudos que fazem menção à ligação desse construto com a personalidade do indivíduo. Considerando que toda orientação tenha um impacto, seja na performance da organização, seja no comportamento e percepções do cliente, este artigo, ao procurar evidenciar possíveis relações entre a orientação para o cliente e a personalidade dos empregados de fronteira, por meio do Modelo Meta-teórico de Motivação e Personalidade (Modelo 3M), faz uso da confiança e do valor percebido como variáveis de resultado, que podem, por sua vez, ser mensuradas no indivíduo. O artigo encontra-se estruturado de forma a gerar proposições que instiguem novos estudos acadêmicos e práticos sobre a temática, provendo maiores entendimentos

para a disciplina de marketing estratégico e para a tomada de decisões estratégicas de marketing, nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE

Orientação para o Cliente. Personalidade. Valor Percebido. Confiança. Modelo 3M.

ABSTRACT

The customer orientation, as a construct from the market orientation has been the target of several studies. However, few studies have even made mention of this construct connection with the personality of the individual. Considering that all orientation has an impact, either in performance of the organization or in behavior and perceptions of the customer, this article will seek to highlight possible connections between the customer orientation and personality of frontline employees through the Meta-theoretical Model of Motivation and Personality (3M Model), makes use of trust and perceived value as the result variables, which can, in turn, be measured on the individual. The article is structured to generate propositions to stimulate new academic and practical studies on the subject, providing greater understanding for the discipline of strategic marketing and for the strategic decisions in marketing organizations.

KEYWORDS

Customer Orientation. Personality. Value Perception. Trust. 3M Model.

INTRODUÇÃO

No contexto de marketing, a personalidade tem sua relevância, uma vez que é responsável por um número significativo de variâncias, no comportamento e nas intenções de clientes e empregados (HARRIS; MOWEN, 2001).

Sobretudo, uma das maiores dificuldades para o uso da personalidade na área de marketing tem sido a sua adequação, visto que este construto é amplamente discutido nas ciências psicológicas. Baumgartner (2002) afirma que as teorias de personalidade, advindas da psicologia, precisam de comprovações empíricas quanto à sua utilização

na disciplina do comportamento do consumidor, a fim de reduzir os conflitos e as incertezas dos resultados esperados.

Para sanar o problema da mensuração da personalidade em marketing, Mowen (2000) propôs um modelo hierárquico de análise para, a partir de traços de personalidade, prever comportamentos do indivíduo. O Modelo Meta-teórico de Motivação e Personalidade (Modelo 3M), como é denominado, define quatro níveis de traços que compõem a organização da personalidade: (1) traços elementares; (2) traços compostos; (3) traços situacionais; e (4) traços superficiais. Este modelo vem sendo utilizado em diversos estudos na área de marketing (MOWEN, 2000; HARRIS; MOWEN, 2001; MOWEN; CARLSON, 2003; LICATA; MOWEN; HARRIS *et al.*, 2003; MONTEIRO; VEIGA, 2006).

Com a utilização do Modelo 3M, estudos foram feitos procurando entender melhor o comportamento dos empregados de fronteira de uma organização, para, então, prover bases para a tomada de decisão que proporcione uma melhor performance à empresa (LICATA; MOWEN; HARRIS *et al.*, 2003; BROWN; MOWEN; DONAVAN *et al.*, 2002; HARRIS; MOWEN; BROWN, 2005). Nesses e em outros estudos (HURLEY, 1998; DONAVAN; BROWN; MOWEN, 2001), a orientação para o cliente tem sido um construto importante. Brown *et al.* (2002) definiram a orientação para cliente como uma junção de aspectos de satisfação e direcionamento do relacionamento para gerar resultados satisfatórios, condizentes com as necessidades do cliente. Os mesmos autores citam que o construto de orientação para o cliente não recebe atenção suficiente, na academia, em

comparação ao construto de orientação para o mercado. Isso é algo que vem a criar lacunas para pesquisa, devido à notável importância de uma orientação para o cliente em nível individual, a fim de criar e manter uma orientação para mercado na organização.

Nos primórdios dos estudos sobre a orientação para o cliente, Saxe e Weitz (1982) descobriram que os empregados de fronteira percebiam que altos níveis de orientação podiam conduzir a um melhor entendimento do cliente, facilitando a identificação das melhores formas de auxiliá-lo. Os mesmos autores, também, evidenciaram que esta percepção dos empregados de fronteira é fortemente correlacionada com medidas de performance deles, isto é, quanto maior a orientação para os clientes, maior será a performance dos empregados em suas funções, gerando resultados mais positivos para a organização.

Green (1999) traduz o alinhamento de uma abordagem comportamental com uma abordagem psicométrica, para inferir que as competências individuais, e nisso se inclui a orientação para o cliente (BROWN; MOWEN; DONAVAN *et al.*, 2002), possam ser medidas através de testes de personalidade e aptidões cognitivas.

Nesse sentido, diversos estudos têm feito referência ao construto de orientação para o cliente como um traço de personalidade (HURLEY, 1998; LICATA; MOWEN; HARRIS *et al.*, 2003; BROWN; MOWEN; DONAVAN *et al.*, 2002; HARRIS; MOWEN; BROWN, 2005). Isso se deve à aceitação que este construto se manifesta no indivíduo por meio de pré-disposições existentes para tal.

Donavan, Brown e Mowen (2001) citam que traços básicos de personalidade podem influenciar a orientação para o cliente, e que a orientação para o cliente está relacionada tanto com autoavaliações de performance quanto com avaliações feitas por terceiros. Brown, Mowen, Donavan *et al.* (2002) encontraram as mesmas evidências, acrescentando que a orientação para o cliente pode mediar o relacionamento entre as características do indivíduo e variáveis de avaliação de desempenho. Estas variáveis de avaliação, por sua vez, podem ser mensuradas em clientes que estejam em contato com a empresa, mais especificamente com os empregados de fronteira, alvo dos estudos de orientação para o cliente. No mesmo raciocínio, a confiança e o valor percebido podem constituir-se em variáveis de resultado à orientação para o cliente, uma vez que são influenciadas pelos relacionamentos e transações entre as partes (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002).

Portanto, este artigo pretende gerar proposições de pesquisa que demonstrem os possíveis relacionamentos entre a personalidade dos empregados de fronteira e variáveis de percepção e comportamento do cliente (confiança e valor).

PERSONALIDADE E MARKETING

A personalidade pode ser entendida, segundo definição apresentada por Davidoff (1983, p. 507), como “os padrões relativamente constantes e duradouros de perceber, pensar, sentir e comportar-se, os quais parecem dar às pessoas identidades separadas”. Essa definição permeia os construtos de motivação, interesses, atitudes, pensamentos e

capacidades. Sendo assim, conhecer e entender a personalidade de um indivíduo pode estar ligado à predição do seu comportamento em uma determinada situação, tal como posicionam Pervin e John (2004, p. 23) afirmando que a personalidade “representa aquelas características da pessoa que explicam padrões consistentes de sentimentos, pensamentos e comportamentos”. Mowen (2000) afirma que a personalidade é um conjunto de construtos intrapsíquicos, hierarquicamente inter-relacionados, que revelam consistência através do tempo e que interagem com as várias situações do contexto para influenciar os pensamentos, sentimentos e o comportamento.

Uma vez que a personalidade possui diversos enfoques que podem ser alvo de estudo, o marketing tem se guiado pela corrente dos traços, que, de acordo com Mowen (2000), procura estudar as dimensões básicas da personalidade, e tem se apresentado como promissora para esta área do conhecimento.

Em adição à teoria dos traços, a teoria do controle também se encaixa no estudo da personalidade humana, pois possui um valor explanatório significativo acerca da motivação (CARVER; SCHEIER, 1990). Embora a teoria do controle ofereça diversos esclarecimentos sobre o comportamento humano, Carver e Scheier (1990) afirmam que ela ainda possui uma baixa participação em estudos da personalidade. Essa teoria aceita que os comportamentos são guiados pela discrepância entre a posição atual em que o indivíduo se encontra e a posição de referência em que este deseja estar, integrando, deste modo, conceitos de personalidade e motivação.

Não obstante, diversos estudos foram feitos, procurando encontrar relações entre a personalidade e diversos outros construtos. Por exemplo, Licata, Mowen, Harris *et al.* (2003) encontraram um relacionamento entre a instabilidade emocional, a amabilidade, a necessidade de atividade e a orientação para o cliente. Hurley (1998) também encontrou uma relação entre a personalidade e a orientação para o serviço, ao relatar que a amabilidade e a extroversão estão ligadas às avaliações dos supervisores

quanto à qualidade do serviço. O QUADRO 1 faz uma síntese de alguns estudos que buscaram relações entre a personalidade e a performance de empregados de fronteira, mostrando que alguns estudos buscaram relações com variáveis dependentes medidas nos funcionários (ex.: automonitoramento) enquanto outros mensuraram variáveis dependentes no cliente que tem contato com o funcionário (ex.: avaliação de serviço).

QUADRO 1 - Estudos de Personalidade e Performance de Empregados de Fronteira

Estudos	Campo	Variável Dependente	Variáveis Independentes
Day e Silverman (1989)	Financeiro	Automonitoramento	Orientação para o trabalho Orientação interpessoal
Dubinsky e Hartley (1986)	Varejo	Relações com clientes	Papel do conflito Papel da ambiguidade
George (1989)	Varejo	Várias	Humor positivo
George (1991)	Varejo	Serviço ao cliente	Humor positivo
Hogan, Hogan e Busch (1984)	Vários	Avaliação de serviço	Orientação ao serviço
Hollenbeck (1989)	Varejo	Várias	Autoconsciência
Rafaeli e Sutton (1990)	Varejo	Emoções positivas	Ocupabilidade Demandas do consumidor
Rosse, Miller e Barnes (1991)	Saúde	Avaliação de serviço	Orientação ao serviço
Stewart, Carson e Cardy (1996)	Hoteleiro	Autodirecionamento	Consciência Amabilidade Ajustamento

Fonte: Adaptado de Hurley (1998).

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

A orientação para o mercado, como conceituada por Kohli e Jaworski (1990), reside na capacidade organizacional de gerar, disseminar e responder à inteligência, voltando as ações para as necessidades atuais e futuras dos consumidores. Jaworski e Kohli (1993) identificaram que, quanto mais alta a orientação para o mercado, maior será a performance empresarial, independentemente da turbulência do mercado, da intensidade da competição e da turbulência da tecnologia presentes no ambiente em que a empresa atua, ou seja, independente da atuação de fatores exógenos.

As empresas orientadas para o mercado, segundo Day (1994), possuem performance superior, pois geram e sustentam capacidades distintas que permitem satisfazer seus clientes, oferecendo valor superior ao ofertado pelos seus concorrentes. Já Narver e Slater (1990) definem a orientação para mercado como uma cultura organizacional que efetiva e eficientemente cria comportamentos necessários para a geração de valor superior para o consumidor e, desta forma, proporciona um desempenho organizacional melhor. No entanto, os mesmos autores afirmam que a criação de valor para os compradores não é função única de marketing, pois todas as áreas da empresa devem, como uma grande orquestra, contribuir para isso de forma sinérgica.

Narver e Slater (1990) subdividem a orientação para o mercado em três facetas: a orientação para o cliente, a orientação para competidores e a

coordenação interfuncional. Para a definição de orientação para o mercado, os autores acreditam que a lucratividade e o foco no longo prazo sejam critérios norteadores de tomadas de decisões.

Enquanto a orientação para o mercado tem sido proposta para existir a um nível organizacional, a orientação para o cliente é vista em um nível mais individual. Deve-se atentar para as diferenciações que existem entre a orientação para o mercado e a orientação para o cliente, que, por diversas vezes na literatura, são apresentados como sinônimos (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993).

Narver e Slater (1990, p. 21) citam que a orientação para o cliente é “o suficiente entendimento de um cliente alvo para estar apto a criar valor superior para ele continuamente”. Do mesmo modo, Saxe e Weitz (1982, p. 343) definem a venda orientada para o consumidor como “a prática do conceito de marketing em nível individual do vendedor e cliente”. Nisso, organizações orientadas para o cliente fazem com que os empregados de fronteira foquem seus esforços em entregar serviços e/ou produtos com altos níveis de qualidade (NWANKSO, 1995; BROWN; MOWEN; DONAVAN *et al.*, 2002).

Deshpandé e Webster (1989) destacam que a orientação para o cliente torna as empresas mais próximas e capazes de responder às necessidades dos clientes. Para tanto, esta deve estar no âmago de cada indivíduo da organização, uma vez que todos os membros e setores da organização precisam, além de identificar e compreender as necessidades dos clientes, focar todas as atividades organizacionais para criar valor (DESHPANDÉ; WEBSTER, 1989).

Em sendo a orientação para o cliente uma característica ou uma disposição para ação do indivíduo, enquanto atuante em uma organização, este construto pode tomar forma de um traço de personalidade (BROWN; MOWEN; DONAVAN *et al.*, 2002; LICATA; MOWEN; HARRIS *et al.*, 2003). Porém, a orientação para o cliente não está dissociada da orientação para o mercado, como afirmam Sigauw, Brown e Widing (1994), que encontraram que a orientação para o mercado da organização possui uma relação positiva com a orientação para o cliente, em nível individual, nos empregados de fronteira.

Orientação para o cliente como traço de personalidade

Ao tratarem a orientação para o cliente como um traço de personalidade, Brown, Mowen, Donavan *et al.* (2002) definem a mesma como uma tendência individual ou predisposição para satisfazer as necessidades do cliente em um contexto de trabalho, mediada por uma autoavaliação do grau de vontade e disposição interna do indivíduo, para proceder com o processo de orientação. Brown, Mowen, Donavan *et al.* (2002), em outras palavras, consideram que este construto envolve fatores motivacionais, os quais guiam o indivíduo a servir os clientes com o intuito de satisfazer suas necessidades.

A orientação para o cliente, definida por Hogan, Hogan e Busch (1984) como uma combinação de traços básicos de personalidade pode ser responsável pelo resultado verificado em variáveis como a satisfação dos clientes (BROWN; MOWEN; DONAVAN *et al.*, 2002). No entanto, a orientação para o cliente sofre impacto de outras variáveis (ex.: clima

organizacional), conforme afirmam Kelley (1992) e Hoffman e Ingram (1991).

A orientação para o cliente, enquanto uma forma individual de orientação, também teve seu estudo abrangendo variáveis de resultado. Reynierse e Harker (1992) encontraram que a percepção do empregado sobre sua própria orientação para o cliente tem influência nas percepções de performance e satisfação do cliente. Goff, Boles, Bellenger *et al.* (1997) encontraram que as percepções do cliente sobre a orientação para o cliente de um empregado de fronteira correlacionam-se, positivamente, com a satisfação do cliente.

A orientação para o cliente foi utilizada como um traço de personalidade em diversos estudos que também fizeram uso de enfoques hierárquicos de personalidade (HURLEY, 1998; LICATA; MOWEN; HARRIS *et al.*, 2003; BROWN; MOWEN; DONAVAN *et al.*, 2002; HARRIS; MOWEN; BROWN, 2005).

MODELO META-TEÓRICO DE MOTIVAÇÃO E PERSONALIDADE (MODELO 3M)

Mowen (2000), sob o intuito de agrupar diversas teorias da psicologia e do marketing, elaborou uma meta-teoria consistente para gerar uma união do construto da personalidade, propondo o Modelo Meta-teórico de Motivação e Personalidade, nomeado como Modelo 3M. Este modelo foi criado para prover uma melhor explicação e previsão dos comportamentos do indivíduo por meio de traços de personalidade.

O Modelo 3M integra a teoria do controle (CARVER; SCHEIRER, 1990), a teoria da psicologia evolucionária (BUSS, 1991) e a teoria dos traços hierárquicos (ALLPORT, 1961; PAUNONEN, 1998),

abrangendo também a proposição dos cinco traços de personalidade (McCRAE; COSTA, 1997).

De acordo com um enfoque hierárquico da organização da personalidade, conforme proposto por Mowen (2000), os traços de personalidade são organizados em uma hierarquia de quatro níveis. Esta hierarquia de traços de personalidade inclui: (1) traços elementares; (2) traços compostos; (3) traços situacionais; e (4) traços superficiais. Cada nível é unidimensional e a sequência acontece de um nível maior de abstração (traços elementares), para um nível mais concreto e específico (traços superficiais). Os traços serão mais bem detalhados nas seções seguintes.

O mesmo modelo, sobre as correntes de personalidade, encaixa-se mais especificamente sob o escopo da teoria dos traços, por buscar segmentar a personalidade em diversos componentes básicos. Do ponto de vista aplicado, Mowen (2000) considera que o modelo deva ser considerado bem sucedido caso seja capaz de explicar e prever comportamentos com maior precisão do que os modelos propostos anteriormente, que fracassaram neste ponto, a exemplo dos cinco fatores (McCRAE; COSTA, 1997).

Licata, Mowen, Harris *et al.* (2003) notaram que os resultados do seu estudo foram consistentes para suportar a noção de hierarquia, na organização da personalidade, evidenciando as combinações que podem aparecer na mediação dos relacionamentos diretos, especialmente quando da inserção dos traços compostos no modelo. Por conseguinte, utilizando-se de organizações hierárquicas de personalidade, podem ser

obtidas variâncias e explicações maiores nos modelos que ligam construtos de personalidade a construtos da área de marketing (LICATA; MOWEN; HARRIS *et al.*, 2003).

Uma vantagem em se usar um modelo hierárquico de personalidade é que efeitos indiretos de traços elementares, compostos e situacionais, sobre os traços superficiais, podem ser descobertos (MOWEN; CARLSON, 2003). Licata, Mowen, Harris *et al.* (2003) afirmam que o Modelo 3M supõe que os traços de personalidade poderão influenciar variáveis de resultado, ou seja, comportamentos ou causas da personalidade. Este modelo pode ser tanto usado para análise de comportamento do consumidor (HARRIS; MOWEN, 2001), quanto para a análise da personalidade ligada à performance de vendas (LICATA; MOWEN; HARRIS *et al.*, 2003). No mesmo sentido, diferentes traços podem referir-se a diferentes pessoas, ao passo que comportamentos diferentes podem requerer dominância de um traço em detrimento de outro (LICATA; MOWEN; HARRIS *et al.*, 2003).

Traços Elementares

Os traços elementares são as disposições unidimensionais mais básicas da organização hierárquica da personalidade, que podem ter interação com os traços compostos (MOWEN, 2000; LICATA; MOWEN; HARRIS *et al.*, 2003). Estes traços podem ser conceituados como autoesquemas, e analisados como níveis mais altos em uma estrutura de controle, caracterizando-se por definirem os padrões de pensamento, sentimento e comportamento de um indivíduo (MOWEN, 2000), o que é evidente nas definições mais clássicas na personalidade.

Os traços elementares utilizados no Modelo 3M são os seguintes: (1) amabilidade; (2) abertura à experiência; (3) extroversão; (4) consciência; (5) instabilidade emocional; (6) necessidade de recursos materiais ou materialismo; (7) necessidade por recursos físicos/corporais; e (8) necessidade de excitação.

A maioria dos traços elementares é derivada da estrutura de cinco fatores (McCRAE; COSTA, 1987) que foi bastante utilizada em estudos de personalidade, porém sob um foco muito mais psicológico, para identificação de transtornos (HARRIS; MOWEN, 2001). Dessa estrutura, Mowen (2000) aproveitou os cinco fatores: (1) amabilidade; (2) abertura à experiência; (3) extroversão; (4) consciência; e (5) instabilidade emocional.

Em função dos padrões do comportamento humano e da disponibilidade dos recursos, Mowen (2000) considera que a (6) necessidade de recursos materiais (materialismo) e as (7) necessidades físicas ou corporais sejam traços elementares também. No entanto, nenhum desses sete traços já descritos descreve a propensão individual de provocar mudanças no ambiente (interno ou externo). Surge, assim, o traço de (8) necessidade de excitação, advindo da teoria do controle, considerando que o indivíduo modifica os ambientes na busca de estímulos mais adequados a si. Na mesma linha, Holbrook e Hirschman (1982) mostraram que a excitação exerce efeito na tomada de decisão, quando em situações arriscadas. Harris e Mowen (2001) ainda afirmam que o uso dos traços elementares provê ao pesquisador uma possibilidade de predizer os traços compostos e superficiais que determinado indivíduo irá ter.

Traços Compostos

Os traços compostos ocupam o segundo nível da hierarquia da personalidade proposta por Mowen (2000), sendo sequenciais aos traços elementares, e conceituados como combinações unidimensionais dos traços elementares, considerando que inúmeras combinações entre os traços elementares são possíveis. Podem ser vislumbrados, dessa forma, inúmeros traços compostos.

Os traços compostos são de difícil operacionalização, devido ao alcance teórico esperado do traço e sua manifestação no indivíduo, que podem ser dissonantes (MOWEN, 2000). De qualquer forma, os traços compostos podem explicar um maior número de variações nos traços situacionais, o próximo nível, do que os traços elementares. Considera-se, também, que os traços elementares apresentam uma correlação maior com os traços compostos do que com os demais traços elementares (MOWEN, 2000). Convém destacar que os traços compostos podem não conter elementos físicos derivados dos traços elementares que os formam, tal como elucidado através da metáfora supracitada.

A exemplo do estudo feito por Licata, Mowen, Harris *et al.* (2003), os traços compostos ligados a empregados de fronteira podem ser representados pela necessidade de atividades, isto é, pela absorção e capacidade de execução de tarefas em um ambiente de trabalho, e pela competitividade, ou seja, o grau de percepção de competição, entre empregados, por melhores resultados operacionais, ou percebidos por terceiros. Já Harris, Mowen e Brown (2005) utilizaram, como traços compostos em

seu modelo, a orientação para objetivos de performance e a orientação para objetivos de aprendizado, tratando de distinções de foco entre o conhecimento das necessidades do cliente, para melhor atendê-lo, ou para obter melhores resultados organizacionais, respectivamente.

Traços Situacionais

Os traços situacionais são contextualizados como fatores unidimensionais que revelam relativos padrões de comportamento do indivíduo, dentro de um contexto ambiental. São provenientes de combinações dos traços elementares e compostos em determinadas situações. Em outras palavras, Licata, Mowen, Harris *et al.* (2003) afirmam que estes são definidos como tendências resistentes, para expressar padrões consistentes de comportamento dentro de um contexto situacional geral.

Os traços situacionais proporcionam ao pesquisador uma maior categorização das personalidades, enquanto os traços elementares e compostos dão apenas o entendimento dos processos que determinam os comportamentos. As escalas de mensuração dos traços situacionais respondem por uma maior quantidade de variações, no comportamento, do que os traços elementares e compostos.

Licata, Mowen, Harris *et al.* (2003, p. 257) utilizaram a capacidade de aproveitamento dos recursos, no trabalho, como um traço situacional, definido como “uma disposição para juntar recursos escassos e transpor obstáculos na busca de objetivos relacionados ao trabalho”.

Traços Superficiais

Os traços superficiais representam as disposições específicas que ocorrem dentro da matriz de comportamento do indivíduo, em uma situação específica. Os traços superficiais individuais são combinações dos traços elementares, compostos e situacionais, juntamente com os objetivos da pessoa (MOWEN; CARLSON, 2003; HARRIS; MOWEN, 2001). No contexto de marketing, esse traço pode representar uma predisposição individual para uma categoria de produto em particular ou para determinado comportamento.

Nisso, o Modelo 3M apresenta-se como forma de identificar o comportamento mais específico e também o mais abstrato, à luz das características de personalidade individuais, por meio de uma organização essencialmente hierárquica.

Mowen e Spears (1999) acreditam que os traços superficiais podem ser mais bem explicados através de uma organização hierárquica, como é proposto, identificando uma gama de traços básicos e mais abstratos que possam se combinar e explicar os traços superficiais, próximos ao comportamento, ligando-se, assim, com a explicação de determinada ação do indivíduo em um determinado contexto. Harris e Mowen (2001) afirmam que tais traços podem ser centenas, devido ao grande número de combinações que podem ocorrer entre os traços mais abstratos.

De acordo com Endler e Rosenstein (1997), os traços superficiais podem prever comportamentos em determinadas situações em que os indivíduos se encontram, ou irão se encontrar. Enquanto os traços elementares, compostos e

situacionais motivam o comportamento, os traços superficiais representam as verdadeiras tendências comportamentais em determinadas situações. A medição dos traços superficiais tende a ser feita por escalas que mensurem a extensão e a frequência de determinado comportamento em um contexto específico (HARRIS; MOWEN, 2001), provendo uma melhor previsão do comportamento que pode ocorrer ou, até mesmo, das intenções comportamentais. Nisso, os traços superficiais são expressos por meio de padrões identificados no tempo (LICATA; MOWEN; HARRIS *et al.*, 2003; MOWEN, 2000; MOWEN; SPEARS, 1999).

Seguindo o trabalho de Brown, Mowen, Donavan *et al.* (2002), a orientação para o cliente desempenha o papel de traço superficial, pois ela ocorre em contextos específicos, com disposições para ação e é resultante do intercâmbio de traços elementares, compostos e situacionais, com os objetivos pessoais do indivíduo. Harris, Mowen e Brown (2005) afirmam também que a orientação para cliente pode ser considerada um traço por intervir nas motivações e disposições para agir dos indivíduos.

Portanto, enquanto disposição para agir, em um contexto específico de interação com os clientes, no trabalho, a organização hierárquica da personalidade e o traço de orientação para o cliente geram a seguinte proposição:

P1: No Modelo 3M, os traços elementares, compostos e situacionais irão combinar-se aditivamente para formar o traço superficial, representado pela orientação para o cliente.

De acordo com o modelo hierárquico proposto, os quatro níveis de traços

podem afetar variáveis de resultado (LICATA; MOWEN; HARRIS *et al.*, 2003). Estes resultados podem incluir variáveis externas ao indivíduo, que possam ser avaliadas por um juiz ou, no contexto de compras, por um cliente. Para tanto, neste artigo faz-se referência a duas variáveis de resultado que são externas aos empregados de fronteira e condizentes com os clientes: a confiança e o valor percebido, descritos a seguir.

CONFIANÇA

A confiança representa a integridade e dignidade percebida por um parceiro no outro (MOORMAN; ZALTAMAN; DESHPANDÉ, 1992; MORGAN; HUNT, 1994; GABARINO; JOHNSON, 1999; SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002). Os julgamentos imparciais, baseados na qualidade do tratamento interpessoal que o cliente recebe durante o encontro de serviço, também desempenham seu papel na formação das atitudes e comportamentos do cliente (MASTERSON; LEWIS; GOLDMAN *et al.*, 2000).

Os benefícios da confiança para os consumidores são importantes, principalmente, de acordo com Bejou, Ennew e Palmer (1998), quando informações assimétricas são significativas e o risco percebido associado à compra é alto. Tendo em vista o fator risco, que está intimamente ligado ao construto confiança, Berry (1995) propôs que esta funciona como um fator redutor de incertezas e vulnerabilidades.

Considerando o risco associado aos serviços e a relação da experiência criada entre fornecedor e cliente, o desenvolvimento da confiança está intimamente relacionado à duração do tempo do relacionamento (SWAN;

NOLAN, 1985). Confiança é vista como de considerável importância no processo de construção e manutenção de relacionamentos (LAGACE; DAHLSTROM; GASSENHEIMER, 1991; MORGAN; HUNT, 1994; OAKES, 1990), apesar de também ser reconhecida como de difícil gerenciamento. Relacionamentos caracterizados pela confiança são de alto valor, sendo que as partes desejam comprometer-se nestes relacionamentos (HREBINIAK, 1974, *apud* MORGAN; HUNT, 1994).

Garbarino e Johnson (1999) identificam a confiança como antecedente da percepção de valor em trocas relacionais, pois acreditam que o construto influencia a intenção de compra e a lealdade. Complementarmente, a existência de confiança num parceiro de negócios e o compromisso com ele é mais importante para aqueles clientes que veem mais valor no relacionamento (GARBARINO; JOHNSON, 1999).

Para definir confiança, percebe-se a existência de um consenso para os pesquisadores do assunto (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDÉ, 1992; MORGAN; HUNT, 1994). O conceito de confiança, geralmente, é apresentado sob dois aspectos: o primeiro é visto como crença, sentimento ou expectativa; e o outro é representado pelo comportamento (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDÉ, 1992, 1993; SINGH; SIRDESHMUKH, 2000). Seguindo a mesma linha de raciocínio, Kramer (1999) propõe a segmentação do construto confiança como um estado psicológico e como uma escolha de comportamento, sendo influenciada, desta forma, diretamente pelo contexto e pela constituição da personalidade do indivíduo.

A confiança oferece garantia quanto ao desempenho, o que significa a redução dos riscos de trocas relacionais e a criação de sentimento de lealdade. Por sua vez, Ganesan (1994), no estudo em que apresenta um modelo, em que a confiança é proposta como precursora do valor e da lealdade do cliente, afirma que o fato gerador da confiança é a experiência. No mesmo sentido, Berry e Parasuraman (1991) concluem que o marketing eficaz, mais especificamente ligado a serviços, depende do gerenciamento da confiança, uma vez que o cliente deve comprar um serviço antes de experienciá-lo. Nisso, a orientação para o cliente tem seu papel na organização, ao passo que provê ao cliente bases para que ele possa sentir-se seguro e passe a confiar na empresa, enquanto parceira de troca ou relação (BROWN; MOWEN; DONAVAN *et al.*, 2002). Fazer com que os clientes tenham confiança na organização refere-se ao empenho dos empregados de fronteira (ZEITHMAL; BERRY; PARASURAMAN, 1996), que devem ser conhecedores dos interesses e necessidades dos clientes (LICATA; MOWEN; HARRIS *et al.*, 2003).

Em uma relação entre o cliente e a organização, baseada nas experiências, segundo Gwinner, Gremler e Bitner (1998), os consumidores desenvolvem confiança em seus fornecedores de serviços e possuem alta probabilidade de manutenção do relacionamento. Bitner (1995) propõe que cada encontro de serviço seja encarado como uma valiosa oportunidade para construir confiança.

Williams e Attaway (1996) evidenciaram que a orientação para o cliente está significativamente relacionada com as percepções de desenvolvimento de relacionamento pelo cliente. Howe,

Hoffman e Hardigree (1994) citam que o conceito de “venda” foca nas necessidades do vendedor, enquanto uma orientação para o cliente foca nas necessidades do cliente e é caracterizada pelas percepções do cliente de confiança e cooperação por parte do empregado de fronteira.

Procurando relacionar a orientação para o cliente com medidas pós-venda, Reynierse e Harker (1992) encontraram que as percepções dos empregados, quanto a sua própria orientação para o cliente, possuem relação positiva com medidas de satisfação dos clientes, podendo influenciar na confiança que os clientes desenvolvem na organização.

Como Futrell (1999) afirma, as atitudes sobre uma empresa e seus produtos são desenvolvidas a partir das percepções do cliente sobre as interações com o empregado de fronteira. Empregados de fronteira que possuem altos níveis de orientação para o cliente são mais propensos a gerar confiança na relação, devido à ênfase dada ao entendimento do consumidor, e à importância que este último dedica para a interação de venda/compra (GOFF; BOLES; BELLENGER *et al.*, 1997).

Desta forma, pressupõe-se que a orientação para o cliente tenha impacto na confiança, gerada através das interações entre os empregados de fronteira e os clientes, conforme retrata a seguinte proposição:

P2: A orientação para o cliente dos empregados de fronteira fará com que o cliente desenvolva confiança na organização.

VALOR PERCEBIDO

Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) afirmam que valor é definido como a percepção do consumidor quanto aos benefícios, deduzidos os custos de manutenção de um relacionamento contínuo com a empresa ou provedor de serviço. Os mesmos autores citam, também, que o papel mediador do valor nas trocas relacionais é embasado nas teorias de identificação de metas e ações que, juntas, propõem que: a) as ações do consumidor são guiadas (“identificadas”) pelas metas que elas buscam atingir; b) podem ocorrer metas múltiplas e, às vezes, conflitantes; c) as metas são organizadas hierarquicamente como metas superiores e inferiores, e; d) os consumidores regulam suas ações para atingir metas superiores. Esses autores afirmam que metas superiores são estados finais desejados, enquanto metas inferiores desempenham papéis instrumentais.

Aceita-se que o valor percebido medeia os relacionamentos existentes entre a empresa e o cliente, atuando como reforçador do relacionamento quando em altos níveis (ESPARTEL; ROSSI, 2006). Considerando que o valor para o consumidor é a base fundamental para toda atividade de marketing, Bolton e Drew (1991) indicam que ele é um determinante significativo das intenções positivas do consumidor para com a organização.

Quanto à importância do construto de valor, para a área de marketing, Silveira (2002, p. 3) observa que:

“tanto na literatura de orientação para mercado como na de valor para o cliente há preocupação com a inserção das necessidades e desejos do cliente, e do valor para o cliente, respectivamente, como foco de estratégias de marketing para geração de vantagem competitiva”.

O valor pode sofrer impacto da satisfação que o consumidor tem com a empresa, ou com os produtos e serviços da empresa (ESPARTEL; ROSSI, 2006). Specht, Fichtel e Meyer (2007) afirmam que os relacionamentos entre os clientes e os empregados de fronteira podem ser determinantes para a geração de valor, ocasionando outras avaliações pós-compra, como a satisfação.

Swenson e Herche (1994) afirmam que o valor está ligado, de forma positiva, com a orientação para o cliente, uma vez que esta foca nas necessidades e desejos específicos do cliente, procurando entregá-los de forma a agradar e gerar intenções positivas nos clientes. No mesmo raciocínio, Paiva (2004) cita que o valor tem como antecedentes variáveis relacionais, envolvendo a interação entre os clientes e os empregados de fronteira. Williams e Attaway (1996) encontraram que a orientação para o cliente pode inferir na transmissão de valor para o cliente.

Percebe-se, portanto, que o valor percebido pelo cliente advém não só da sua percepção quanto aos benefícios de um produto ou serviço entregue, em relação ao valor pago, mas também do relacionamento e dos contatos interpessoais entre o cliente e os empregados da organização. Com isso, os empregados podem gerar valor para as aquisições dos clientes, por meio de interações, baseadas na orientação para o cliente, focando em aspectos que venham ao encontro das expectativas dos clientes.

Nisso, a proposição apresentada, a seguir, aparece como importante para a mensuração da orientação para o cliente nos empregados de fronteira através da percepção de valor pelos clientes.

P3: A orientação para o cliente dos empregados de fronteira fará com que o cliente perceba o valor ofertado pela organização.

As proposições, bem como os constructos envolvidos na construção teórica do modelo, ficam mais claros a partir da visualização da FIG. 1, onde se percebe o relacionamento direto preconizado entre o traço superficial de orientação para o cliente e as variáveis de resultado nos consumidores (confiança e percepção de valor).

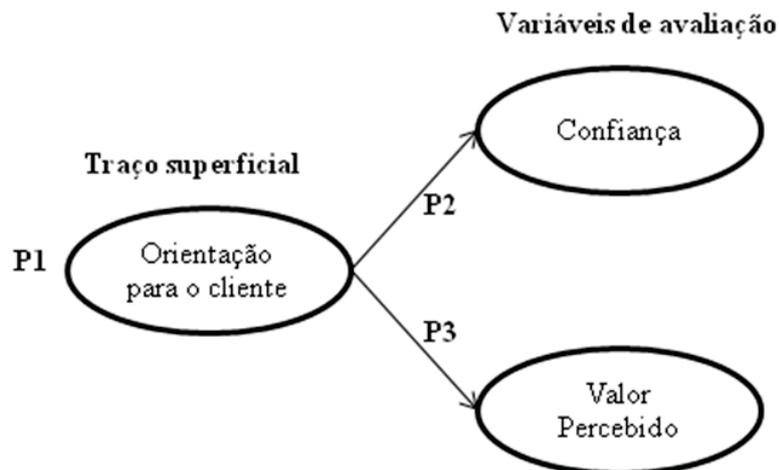


FIGURA 1 - Traços de personalidade e proposições de pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores.

CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A orientação para o cliente é importante para a venda de produtos e serviços, como também para a manutenção de relacionamentos, devido à interação que há entre o empregado de fronteira e o cliente, e o impacto que esta interação pode ter na geração de valor e confiança para o cliente, uma vez que as atitudes e comportamentos dos empregados de fronteira possuem impacto nas percepções pós-venda do cliente. Neste sentido, Bennett, Lehman e Forst (1999) afirmam que o treinamento e as mudanças organizacionais podem alterar a orientação para o cliente, podendo a organização atuar de forma a moldar seus empregados de fronteira, direcionando esforços para o estabelecimento de níveis desejáveis de confiança e percepção de valor.

Licata, Mowen, Harris *et al.* (2003) citam que a identificação dos traços de personalidade que possam estar ligados à orientação para o cliente e que possam conduzir a medidas de resultado desejadas, como a confiança e a percepção de valor, são necessários para que a organização possa ter um processo de seleção e treinamento eficiente, bem como os recursos possam ser melhor alocados.

Porém, em vista da importância do contato pessoal com o consumidor, na entrega de serviços de alta qualidade ou até mesmo em encontros de venda, o campo de pesquisa, buscando inter-relacionar perfis de personalidade e fornecedores de serviço ou empregados de fronteira ligados à venda, vem sendo delineado (HOGAN; HOGAN; BUSCH, 1984; BROWN; MOWEN; DONAVAN *et al.*, 2002; HURLEY, 1998; LICATA; MOWEN;

HARRIS *et al.*, 2003). A importância de evolução da pesquisa, nessa área, fica evidente quando se posicionam os traços de personalidade como formadores de comportamentos em empregados que podem contribuir para a confiança e percepção de valor por parte do cliente.

Assumindo que a percepção de valor e a confiança são tidas como essenciais para o desenvolvimento de outros construtos de notável importância dentro da área de marketing, as organizações vêm suscitando, em seus departamentos de marketing, o foco nesses construtos, a fim de aproximar ainda mais a organização dos clientes, promovendo assim dispêndios mais direcionados e obtendo performances cada vez melhores. Os empregados de fronteira estão sendo direta e constantemente cobrados por resultados, sendo estes mensurados por diversos indicadores, dentre os quais figuram a lealdade e a satisfação (AGUSTÍN; SINGH, 2005; OLIVER, 1999; REICHELDT; SASSER, 1990).

Os construtos de confiança e valor têm inferência sobre as relações entre o cliente e os empregados de fronteira da organização. Desse modo, esses construtos podem ser utilizados como forma de geração de vantagem competitiva à organização (DAY, 1994). A seleção e contratação de empregados que estarão em contato direto com o cliente tornam-se um processo de suma importância (BROWN; MOWEN; DONAVAN *et al.*, 2002).

Em estudos futuros nessa temática, evidencia-se a importância de considerar um modelo hierárquico de personalidade, buscando, através do inter-relacionamento dos construtos, encontrar os caminhos que conduzam às variáveis de resultado esperadas. Para tanto, a utilização de traços de personalidade pode ser a melhor forma de determinar quais características ou comportamentos dos empregados de fronteira possam estar ligados às variáveis pós-compra evidenciadas nos clientes.

Um aprofundamento na temática é necessário, buscando relacionar os construtos, ligados aos empregados de fronteira, àqueles ligados ao comportamento do consumidor, procurando entender a efetividade das estratégias e fenômenos observados. Nisso, a confiança e o valor percebido podem prover bases para o estudo da orientação para o cliente enquanto traço de personalidade, uma vez que ambos podem ocorrer através do contato interpessoal entre os empregados de fronteira e os clientes da organização.

Por fim, considerar a orientação para o cliente como um construto procedente da orientação para o mercado, e fazer uso deste em estudos, deve fazer parte das agendas de pesquisa tanto acadêmicas quanto práticas, pois isso poderá contribuir não só para a compreensão das estratégias de marketing, como também para a distinção de estratégias gerenciais que possam ser aplicadas na organização, provendo sustentação consistente para a obtenção de melhores resultados. 

REFERÊNCIAS

- AGUSTIN, C.; SINGH, J. Curvilinear Effects of Consumer Loyalty Determinants in Relational Exchanges. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 42, n. 1, 2005.
- ALLPORT, G. W. **Patter and Growth in Personality**. New York: Holt, Rinehart and Winston Inc, 1961.
- BAUMGARTNER, H. J. Toward a Personology of the Customer. **Journal of Consumer Research**, [S. l.], v. 29, n. 2, 2002.
- BEJOU, D.; ENNEW, C. T.; PALMER, A. Trust, Ethics and Relationship Satisfaction. **International Journal of Bank Marketing**, [S. l.], v. 16, n. 4, 1998.
- BENNETT, J. B.; LEHMAN, W. E. K.; FORST, J. K. Change, Transfer Climate, and Customer Orientation. **Group and Organization Management**, [S. l.], v. 24, n. 2, 1999.
- BERRY, L. Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives. **Journal of Academy of Marketing Science**, [S. l.], v. 23, n. 4, 1995.
- BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Marketing Services**. New York: The Free Press, 1991.
- BITNER, M. J. Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 54, n. 2, 1990.
- BITNER, M. J. Building Service Relationships: It's all About Promises. **Journal of the Academy of Marketing Service**, [S. l.], v. 23, n. 4, 1995.
- BOLTON, R. N.; DREW, J. H. A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. **Journal of Consumer Research**, [S. l.], v. 17, n. 4, 1991.
- BROWN, T. J.; MOWEN, J. C.; DONAVAN, D. T.; LICATA, J. W. The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 39, n. 1, 2002.
- BUSS, D. M. Evolutionary Personality Psychology. **Annual Review of Psychology**, [S. l.], v. 42, 1991.
- CARVER, C. S.; SCHEIER, M. F. Origins and Functions of Positive and Negative Affect: A Control-Process View. **Psychological Review**, [S. l.], v. 97, n. 1, 1990.
- DAVIDOFF, L. **Introdução à psicologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- DAY, D. V.; SILVERMAN, S. B. Personality and Job Performance: Evidence of Incremental Validity. **Personnel Psychology**, [S. l.], v. 42, n. 1, 1989.
- DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 58, n. 4, 1994.
- DAY, G. S. **A Empresa Orientada para o Mercado: Compreender, Atrair e Manter Clientes Valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E. Jr. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 57, n. 1, 1993.
- DESHPANDÉ, R.; WEBSTER, F. E. Jr. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 53, n. 1, 1989.
- DONAVAN, D. T.; BROWN, T. J.; MOWEN, J. C. The Consequences of Service Worker Customer Orientation: Job Satisfaction and Commitment. **American Marketing Association. Conference Proceedings**, [S. l.], v. 12, 2001.
- DUBINSKY, A. J.; HARTLEY, S. W. Antecedents of Retail Salesperson Performance: A Path-Analytic Perspective. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 14, n. 3, 1986.
- DWYER, R.; SCHURR, P.H.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 51, n. 2, 1987.
- ENDLER, N. S.; ROSENSTEIN, A. J. Evolution of the Personality Construct in Marketing and its Applicability to Contemporary Personality Research. **Journal of Consumer Psychology**, [S. l.], v. 6, n. 1, 1997.
- ESPARTEL, L. B.; ROSSI, C. A. V. Um Estudo Longitudinal da Lealdade do Cliente e de Seus Antecedentes. In: EMA, 2006, Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- FUTRELL, C. M. **Fundamentals of Selling: Customers for Life**. 6. ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1999.
- GANESAN, S. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 58, n. 2, 1994.
- GARBARINO, E.; JOHNSON, M. S. The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 63, n. 2, 1999.

- GEORGE, J. M. Mood and Absence. **Journal of Applied Psychology**, [S. l.], v. 74, n. 2, 1989.
- GEORGE, J. M. State or Trait: The Effects of Positive Mood on Prosocial Behavior at Work. **Journal of Applied Psychology**, [S. l.], v. 76, n. 2, 1991.
- GOFF, B. G.; BOLES, J. S.; BELLENGER, D. N.; STOJACK, C. The Influence of Salesperson Selling Behaviors on Customer Satisfaction with Products. **Journal of Retailing**, [S. l.], v. 73, n. 2, 1997.
- GWINNER, K.; GREMLER, D.; BITNER, M. J. Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S. l.], v. 26, n. 2, 1998.
- HARRIS, E. G.; MOWEN, J. C. The Influence of Cardinal-, Central-, and Surface-Level Personality Traits on Consumers' Bargaining and Complaint Intentions. **Psychology & Marketing**, [S. l.], v. 18, n. 11, 2001.
- HARRIS, E. G.; MOWEN, J. C.; BROWN, T. J. Re-examining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S. l.], v. 33, n. 1, 2005.
- HOFFMAN, K. D.; INGRAM, T. N. Creating Customer-Oriented Employees: The Case in Home Health Care. **Journal of Health Care Marketing**, [S. l.], v. 11, n. 2, 1991.
- HOGAN, J.; HOGAN, R.; BUSCH, C. M. How to Measure Service Orientation. **Journal of Applied Psychology**, [S. l.], v. 69, n. 1, 1984.
- HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN, E. C. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun. **Journal of Consumer Research**, [S. l.], v. 9, n. 2, 1982.
- HOLLENBECK, J. R. Control Theory and the Perception of Work Environments: The Effects of Focus of Attention on Affective and Behavioral Reactions to Work. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, [S. l.], v. 43, n. 3, 1989.
- HOWE, V.; HOFFMAN, K. D.; HARDIGREE, D. W. The Relationship between Ethical and Customer-Oriented Service Provider Behaviors. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 13, n. 7, 1994.
- HURLEY, R. F. Customer Service Behavior in Retail Settings: A Study of the Effect of Service Provider Personality. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S. l.], v. 26, n. 2, 1998.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 57, n. 3, 1993.
- KELLEY, S. W. Developing Customer Orientation among Service Employees. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S. l.], v. 20, n. 1, 1992.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Applications. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 54, n. 2, 1990.
- KRAMER, R. Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. **Annual Review of Psychology**, [S. l.], v. 50, 1999.
- LAGACE, R. R.; DAHLSTROM, R.; GASSENHEIMER, J. B. The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry. **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, [S. l.], v. 11, n. 4, 1991.
- LICATA, J. W.; MOWEN, J. C.; HARRIS, E. G.; BROWN, T. J. On the Trait Antecedents and Outcomes of Service Worker Job Resourcefulness: A Hierarchical Model Approach. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S. l.], v. 31, n. 3, 2003.
- MASTERSON, S. S.; LEWIS, K.; GOLDMAN, B. M.; TAYLOR, M. S. Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. **Journal of the Academy of Management**, [S. l.], v. 43, n. 4, 2000.
- MCCRAE, R. R.; COSTA, P. T. Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. **Journal of Personality and Social Psychology**, [S. l.], v. 52, n. 1, 1987.
- MCCRAE, R. R.; COSTA, P. T. Personality Trait Structure as a Human Universal. **American Psychologist**, [S. l.], v. 52, n. 5, 1997.
- MONTEIRO, P. R. R.; VEIGA, R. T. Personalidade e consumo: uma avaliação empírica do modelo metateórico de motivação e personalidade. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- MOORMAN, C.; DESHPANDÉ, R.; ZALTMAN, G. Factors Affecting Trust in Marketing Research Relationships. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 57, n. 1, 1993.
- MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDÉ, R. Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and Between Organizations. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 29, n. 3, 1992.

MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 58, n. 3, 1994.

MOWEN J. C.; CARLSON, B. Exploring the Antecedents and Consumer Behavior Consequences of the Trait of Superstition. **Psychology & Marketing**, [S. l.], v. 20, n. 12, 2003.

MOWEN, J. C. **The 3M Model of Motivation and Personality: theory and empirical applications to consumer behavior**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2000.

MOWEN, J. C.; SPEARS N. Understanding Compulsive Buying Among College Students: a Hierarchical Approach. **Journal of Consumer Psychology**, [S. l.], v. 8, n. 4, 1999.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 54, n. 4, 1990.

NWANKWO, S. Developing a Customer Orientation. **Journal of Consumer Marketing**, [S. l.], v. 12, n. 5, 1995.

OAKES, G. The Sales Process and the Paradoxes of Trust. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 9, n. 8, 1990.

OLIVER, R. L. Whence Consumer Loyalty? **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 63, 1999.

PAIVA, J. C. N. A Estrutura de valor para o cliente pessoa física no varejo bancário brasileiro: uma escala de percepção de valor. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

PAUNONEN, S. V. Hierarchical Organization of Personality and

Prediction of Behavior. **Journal of Personality and Social Psychology**, [S. l.], v. 74, n. 2, 1998.

PERVIN, L. A.; JOHN, O. P. **Personalidade: teoria e Pesquisa**. 8. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

RAFAELI, A.; SUTTON R. I. Busy Stores and Demanding Customers: How Do They Affect the Display of Positive Emotion? **Journal of the Academy of Management**, [S. l.], v. 33, n. 3, 1990.

REICHHELD, F. F.; SASSER, W. E. Zero Defections: Quality Comes to Services. **Harvard Business Review**, [S. l.], Sept./Oct.1990.

REYNIERSE, J. H.; HARKER, J. B. Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Teller and Customer Service Representative Ratings. **Human Resource Planning**, [S. l.], v. 15, n. 4, 1992.

ROSSE, J. G.; MILLER, H. E.; BARNES, L. K. Combining Personality and Cognitive Ability Predictors for Hiring Service-Oriented Employees. **Journal of Business and Psychology**, [S. l.], v. 5, n. 4, 1991.

SAXE, R.; WEITZ, B. A. The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 19, n. 3, 1982.

SIGUAW, J. A.; BROWN, G.; WIDING II, R. E. The Influence of Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 31, n. 1, 1994.

SILVEIRA, T. A Gestão do Conhecimento sobre Valor para o Cliente e a Performance Organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia (SP). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

SINGH, J.; SIRDESHMUKH, D. Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments. **Journal of the Academy Marketing Science**, [S. l.], v. 28, n. 1, 2000.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 66, n. 1, 2002.

SPECHT, N.; FICHTEL, S.; MEYER, A. Perception and Attribution of Employees' Effort and Abilities: The Impact on Customer Encounter Satisfaction. **International Journal of Service Industry Management**, [S. l.], v. 18, n. 5, 2007

STEWART, G. L.; CARSON, K. P.; CARDY, R. L. The Joint Effects of Conscientiousness and Self-Leadership Training on Employee Self-Directed Behavior in a Service Setting. **Personnel Psychology**, [S. l.], v. 49, n. 1, 1996.

SWAN, J. E.; NOLAN, J. K. Gaining Customer Trust: A Conceptual Guide for the Salesperson. **Journal of Selling and Sales Management**, [S. l.], v. 5, n. 2, 1985.

SWENSON, M. J.; HERCHE, J. Social Values and Salesperson Performance: An Empirical Examination. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S. l.], v. 22, n. 3, 1994.

WILLIAMS, M. R.; ATTAWAY, J. S. Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, [S. l.], v. 16, n. 4, 1996.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The Behavioral Consequences of Service Quality. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 60, n. 2, 1996.