UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

Vinícius Guimarães Villaça

UTILIZAÇÃO DO MODELO HIERÁRQUICO GERAL (GHM) NO ORDENAMENTO DE CONSTRUTOS *TIMESTYLE* PARA PROPOSIÇÃO E VALIDAÇÃO DE UMA ESCALA PREDITIVA DO DESEMPENHO DE VENDAS.

Belo Horizonte – MG
2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

Vinícius Guimarães Villaça

UTILIZAÇÃO DO MODELO HIERÁRQUICO GERAL (GHM) NO ORDENAMENTO DE CONSTRUTOS *TIMESTYLE* PARA PROPOSIÇÃO E VALIDAÇÃO DE UMA ESCALA PREDITIVA DO DESEMPENHO DE VENDAS.

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD – da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, como requisito parcial para obtenção do Título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Mercadologia e Administração Estratégica

Orientador: Professor Dr. Ricardo Teixeira Veiga.

Belo Horizonte – MG

2012

Villaça, Vinícius Guimarães

V712u Utilização do modelo hierárquico geral (GHM) no ordenamento de Construtos Timestyle para proposição e validação de uma escala Preditiva do desempenho de vendas. / Vinícius Guimarães Villaça-2012.
Belo Horizonte: 2012.
145p ; enc.

Orientador: Ricardo Teixeira Veiga
Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, CEPEAD
Inclui bibliografia

Bibliografia: 135 – 145p.

1. Mercadologia –Teses 2. Administração Estratégica – Teses 3. Administração – Teses I. Ricardo Teixeira Veiga II. Universidade Federal de Minas Gerais. CEPEAD. III. Título

CDU: 658.811

Ficha catalográfica elaborada por: Patrícia de Jesus Dias Carvalho
Bibliotecária – CRB: 1693

Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **VINÍCIUS GUIMARÃES VILLAÇA**, REGISTRO Nº 78/2012. No dia 27 de abril de 2012, às 10:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 21 de março de 2012, para julgar o trabalho final intitulado "**Utilização do Modelo Hierárquico Geral (GHM) no Ordenamento de Construtos Timestyle para Proposição e Validação de uma Escala Preditiva do Desempenho de Vendas**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração,** linha de pesquisa: **Mercadologia e Administração Estratégica.** Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Ricardo Teixeira Veiga, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a argüição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

(X) APROVAÇÃO;

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

( ) REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 27 de abril de 2012.

NOMES	ASSINATURAS
Prof. Dr. Ricardo Teixeira Veiga ORIENTADOR (CEPEAD/ UFMG)	.....
Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves (CEPEAD/UFMG)	.....
Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho (FUMEC/MG)	.....
Prof. Dr. José Edson Lara (Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo/MG)	.....
Prof. Dr. Rodrigo Ladeira (Universidade Federal da Bahia/BA)	.....

Compreender a linguagem do tempo e atuar inspirado por seus conselhos deve constituir uma das máximas aspirações do ser humano, pois o arcano que com isso se revela à consciência transcende todos os limites da imaginação.

Carlos Bernardo González Pecotche

À minha esposa Juliane e aos meus filhos Érica e André.

Juntos, estamos aprendendo a viver no tempo eterno.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, José Nilson e Maria Iacy, que há muito tempo se uniram e viabilizaram minha vida.

À "familinha" da dedicatória, que abnegadamente doou de seu precioso tempo em prol dessa conquista presente.

Aos meus irmãos Rogério, Rodrigo e Sérgio (Migão), que, desde cedo, incentivaram meu ser futuro a ser melhor que meu ser do passado.

Às minhas cunhadas, por serem persistentes e policrônicas para darem conta dos meus irmãos, em especial à tia Carol Loira, que, sem planejar, orquestrou o início dessa jornada.

Ao Professor Dr. Hudson Fernandes Amaral, que, no segundo tempo da prorrogação, insistiu comigo para retornar aos bancos do CEPEAD.

Ao Professor Dr. Carlos Alberto Gonçalves, que me acolheu no primeiro tempo do jogo, com sua visão estratégica.

Ao Professor Dr. Ricardo Teixeira Veiga, pela apresentação do tema *timestyle* na aula inaugural.

Ao Orientador, Amigo e Ser Humano, tudo com letra maiúscula, Ricardo Teixeira Veiga, que me acolheu no segundo tempo do jogo com seu policronismo explícito, disponibilizando seus conhecimentos até mesmo nas últimas horas de domingo.

À "familinha" do Professor Ricardo, especialmente ao Matheus, pelo apoio e desprendimento cruciais para que meu tempo rendesse ao máximo.

Ao primo, amigo e executivo de grande coração e competência, Delson Diniz Júnior, pelo imprescindível apoio e enorme paciência.

À Fernanda Lanna, que fez por mim o que só uma irmã faria, com determinação e amabilidade inconfundíveis.

Ao Professor Dr. Cid Gonçalves Filho pela paciência, pela parceria e pela amizade durante esses quatro anos.

Ao Professor Dr. Plínio Rafael Reis Monteiro pelo companheirismo durante toda a odisséia, inclusive via GTalk.

Ao Professor José Edson Lara pela credencial do mestrado, direto do túnel do tempo, e pela amizade resistente à corrosão dos anos.

Aos colegas de turma, que fizeram possível o que parecia impossível, fazendo-me experimentar na prática o IMP2_43: "É melhor obter resultados maiores no longo prazo".

Ao Maurício e à Melina, que me propiciaram a experiência de uma cultura de alto desempenho e me fizeram capaz de extrair o máximo valor de cada gota de tempo.

À cafeteira e à esteira que me mantiveram atendendo minimamente minhas necessidades de recursos corporais, viabilizando jornadas de mais de 16 horas de trabalho nos finais de semana e feriados, além de noites curtas de apenas 5 horas de sono.

Ao meu notebook Positivo, que resistiu à prova do tempo, mesmo com a tela quebrada, processando com a máxima eficiência as determinações do SPSS e do AMOS.

Ao surveymonkey, que me poupou horas de tabulação de dados e análises de dados ausentes, por um preço justo.

À Lola, a mais recente integrante da minha "familinha", que me fez companhia e fez mais suave a luta com sua cultura de tempo procedimental-tradicional.

Enfim, ao meu ser de ontem, que hoje triunfa porque venceu; venceu porque lutou; soube lutar porque se preparou cultivando uma grande disposição e uma paciência a toda prova, aprendendo a confiar no amigo tempo, inspirado e guiado pelo mestre de sabedoria Carlos Bernardo González Pecotche.

O tempo é relativo e não pode ser medido exatamente do mesmo modo e por toda a parte.

Albert Einstein

RESUMO

Os estudos sobre o tempo como variável central da dinâmica do consumo e das estratégias de marketing têm de pouco menos de quatro décadas (JACOBY, SZYBILLO & BERNING, 1976; SETTLE *et al.*, 1978; HOLMAN & VENKATESAN, 1979; FELDMAN & HORNIK, 1981; GRAHAM, 1981; FRAISSE, 1984; GONZALEZ & ZIMBARDO, 1985; BERGADÀA, 1990; MOWEN & MOWEN, 1991; DAVIES & OMER, 1996; ZIMBARDO & BOYD, 1999; USUNIER & VALETT-FLORENCE, 2007), embora a compartimentalização do tempo tenha se tornado um estilo de vida ocidental desde a Revolução Industrial (HONORÉ, 2005). A proposição original do construto *timestyle* por Feldman & Hornik (1981), em particular, como um recurso influenciador do *lifestyle*, abre caminho para outras diversas abordagens interdisciplinares e multidimensionais de fenômenos que extrapolam os limites do campo do comportamento do consumidor. Tomando por foco a relevância da atividade de *telemarketing* como estratégia mercadológica, impacto na oferta de vagas de trabalho a candidatos ao primeiro emprego (PAUL & HUWS, 2002) e volume de reclamações por parte dos consumidores quanto ao nível de atendimento (PUGLIESI, 2010), neste trabalho examinou-se se o construto *timestyle* pode ser útil como uma abordagem para a modelagem do desempenho de vendas que conduza a estratégias de marketing mais efetivas neste contexto. Para tanto, foram conduzidos dois estudos complementares. No primeiro, foi proposta e validada uma escala preditiva do desempenho de vendas, conjugando os 8 (oito) traços de personalidade do modelo 3M e 7 (sete) variáveis do construto *timestyle*, com base no Modelo Hierárquico Geral (GHM) proposto por Mowen & Voss (2008). No segundo estudo, identificou-se se o modelo de previsão do desempenho de vendas, ao incorporar o construto *timestyle*, aumenta seu poder de explicação. Os resultados demonstraram que o GHM é útil para ordenar e hierarquizar construtos de outros campos de conhecimento, tendo

servido satisfatoriamente aos objetivos do *timestyle*. Foram identificadas associações significativas não descritas na literatura entre traços elementares do modelo 3M e construtos compostos e situacionais de *timestyle* do GHM. Instabilidade Emocional mostrou-se um traço elementar importante na correlação com construtos *timestyle*. Também foram identificadas as características predominantes de *timestyle* dos atendentes. Dois novos construtos apresentaram validade discriminante e aglutinaram outros construtos descritos na literatura como distintos. Por consequência, conclui-se que o estudo do *timestyle* pode ser útil à definição de estratégias mais efetivas de marketing e de gestão de pessoas, possibilitando a descoberta de oportunidades mercadológicas e a criação de ofertas mais condizentes com a dinâmica acelerada e competitiva do setor de telemarketing.

Palavras-chaves: *Timestyle*. Estilos de Tempo. Desempenho de Vendas. Telemarketing. Traços de Personalidade.

ABSTRACT

Studies on time as a central variable in the dynamics of consumption and marketing strategies have less than four decades old (JACOBY, SZYBILLO & BERNING, 1976; SETTLE *et al.*, 1978; HOLMAN & VENKATESAN, 1979; FELDMAN & HORNIK, 1981; GRAHAM, 1981; FRAISSE, 1984, GONZALEZ & ZIMBARDO, 1985; BERGADÀA, 1990; MOWEN & MOWEN, 1991; DAVIES & OMER, 1996; ZIMBARDO & BOYD, 1999; USUNIER & VALETT-FLORENCE, 2007), although the compartmentalization of time has become a western lifestyle since the Industrial Revolution (HONORE, 2005). The original proposition of the construct *timestyle* by Feldman & Hornik (1981), in particular, as an influential feature of the lifestyle, paves the way for several other interdisciplinary and multidimensional approaches of phenomena that go beyond the limits of the field of consumer behavior. Taking as its focus the relevance of the activity of telemarketing as a marketing strategy, the impact on the supply of jobs to first-time jobseekers (PAUL & HUWS, 2002) and the amount of complaints from consumers about the level of service (PUGLIESI, 2010), this paper examined whether the construct *timestyle* may be useful as an approach for modeling the performance of sales leading to more effective marketing strategies in this context. Thus, we conducted two additional studies. The first one proposed and validated a predictive scale of sales performance, combining the 8 (eight) personality traits of the 3M model and the 7 (seven) *timestyle* construct variables based on the General Hierarchical Model (GHM) proposed by Möwen & Voss (2008). In the second study, we identified if the prediction model of sales performance, by incorporating the construct *timestyle,* increases its explanatory power. The results showed that the GHM is useful for sorting and prioritizing constructs from other fields of knowledge, having served well the objectives of *timestyle*. Some significant associations identified, that was not described in the literature, between elementary traits of 3M model and compounds and situational *timestyle* constructs *of* the GHM. Emotional

instability proved to be an important elementary trait in correlation with basic *timestyle* constructs. Also identified were the predominant features of the *timestyle* attendants. Two new constructs presented discriminant validity and agglutinated other constructs described in the literature as distinct. Consequently, it is concluded that the study of *timestyle* may be useful to define more effective strategies for marketing and people management, allowing the discovery of market opportunities and creating offers more consistent with the accelerated and competitive dynamic of the telemarketing sector.

Keywords: *Timestyle*. Time styles. Sales Performance. Telemarketing. Personality Traits.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Distribuição de frequência – gênero 95
Tabela 02 – Distribuição de frequência – faixa etária 95
Tabela 03 – Distribuição de frequência – estado civil 96
Tabela 04 – Distribuição de frequência – escolaridade 96
Tabela 05 – Distribuição de frequência – experiência em vendas 97
Tabela 06 – Distribuição de frequência – operações 97
Tabela 07 – Análise descritiva dos indicadores 98
Tabela 08 – Médias, medianas e modas dos traços compostos (N = 529) 99
Tabela 09 - Análise de unidimensionalidade, usando análise fatorial exploratória na amostra 1 105
Tabela 10 - Análise de consistência interna usando alfa de Cronbach na amostra 1 106
Tabela 11 - Análises fatoriais confirmatórias do modelo de mensuração 114
Tabela 12 - Cargas padronizadas e confiabilidades dos indicadores dos construtos 115
Tabela 13 - Confiabilidade composta e variância média extraída dos construtos 116
Tabela 14 – Validade Discriminante 117
Tabela 15 – Variância explicada dos construtos do modelo hierárquico geral 118
Tabela 16 – Correlações entre dados pessoais e construtos do modelo hierárquico geral 122

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Campos de conhecimento e respectivos enfoques sobre o tempo 24
Quadro 02 - Dois paradigmas centrais da relação entre tempo e *marketing* 37
Quadro 03 - Dimensões e subdimensões de uma escala de *timestyle* testada em contextos multiculturais 39
Quadro 04 - Temas relacionados à escala de *timestyle* 41
Quadro 05 - Definições dos oito traços elementares do modelo 3M 49
Quadro 06 - Definições dos seis traços compostos do modelo 3M 49
Quadro 07 – Caracterização do perfil do contribuinte 60
Quadro 08 – Rede hierárquica de construtos baseados em parâmetros de tempo 82
Quadro 09 – Rede hierárquica de construtos baseados em parâmetros de tempo 87
Quadro 10 – Estrutura Detalhada do Modelo Estrutural Simplificado 88
Quadro 11 – Construtos e indicadores do modelo 92
Quadro 12 – Indicadores retidos para análises posteriores 107
Quadro 13 – Resultado do teste de hipóteses - Modelo GHM 121

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Modelo de desempenho de vendas de Dubinsky e Hartley 67
Figura 02 – Modelo conceitual de desempenho de vendas de Weitz, Sujan e Sujan 68
Figura 03 – Modelo de desempenho de vendas de Franke e Park 72
. 73
Figura 05 – Modelo Estrutural Simplificado 87
Figura 06 – Modelo Hierárquico Geral 89
Figura 07 – Modelo de covariâncias 113
Figura 08 – Modelo significativo resultante 120

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 16
1.1. Justificativa 16
1.2. Estrutura da tese 18
2. REFERENCIAL TEÓRICO 19
2.1. *Timestyle* e comportamento do consumidor 19
2.1.1. Estilos de tempo e o consumo 19
2.1.2. Tempo como produto da cultura 21
2.1.3. *Timestyle* 23
2.1.3.1. Corrente positivista de abordagem do construto *timestyle* 26
2.1.3.2. Corrente interpretativista de abordagem do construto *timestyle* 30
2.1.3.3. Convergência de abordagens do construto *timestyle* 36
2.1.3.4. Estudos envolvendo construtos de tempo em outros campos de aplicação 44
2.2. Modelo metateórico de motivação e personalidade (3M) 46
2.2.1. Origens e fundamentação teórica 46
2.2.2. Estrutura básica dos traços do modelo 3M 47
2.2.3. O modelo hierárquico geral (GHM) 51
2.3. O *telemarketing* e sua importância 55
2.3.1. Impactos e problemas da expansão da atividade de telemarketing 55
2.3.2. Mimetismo consumidor-atendente 58
2.3.3. Abordagens de venda orientada ao consumidor 64
3. PROBLEMA DE PESQUISA 75
3.1. Objetivos 75
3.1.1. Objetivo geral 75
3.1.2. Objetivos específicos 75
Foram objetivos específicos no desenvolvimento desta tese: 75
3.2. Proposições e hipóteses de pesquisa 76
4. METODOLOGIA 79
4.1. Concepção da pesquisa 79
4.2. Operacionalização da pesquisa 80
4.3. Técnica escolhida para análise dos dados e modelagem proposta 85
5. ANÁLISE DOS DADOS 94
5.1. Caracterização da amostra 94
5.2. Análise descritiva 97
5.3. Dados ausentes 100
5.4. *Outliers* 100
5.5. Normalidade 102
5.6. Dimensionalidade e confiabilidade 103
5.7. Validade convergente 108
5.8. Validade discriminante 117
5.9. Testes das hipóteses 117
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 128
6.1. Implicações teóricas 128
6.2. Implicações gerenciais 130
6.3. Limitações 132
6.4. Proposições para futuros trabalhos 133
REFERÊNCIAS 135

1. INTRODUÇÃO

1.1. Justificativa

Os Estilos de Tempo (*Timestyles*) emergiram como um construto potencialmente rico para as pesquisas sobre o comportamento do consumidor, em virtude de estabelecerem uma ligação conceitual, empírica e comportamental direta entre as prioridades internas do indivíduo e as restrições externas (ANDERSON *et al.*, 1989). Enquanto o uso do tempo tem sido considerado um indicador do estilo de vida (LEE & FERBER, 1977), as mais frequentes operacionalizações do *lifestyle* ignoram variáveis moderadoras entre cognições e comportamentos. Como Feldman e Hornik (1981) apontam, "estilo de vida" tende a concentrar-se na aquisição de bens e serviços, enquanto "estilo de tempo" concentra-se no consumo de tempo, que pode ser expresso no consumo de produtos e serviços. Assim, os estilos de tempo (*timestyles*) refletem a reconciliação entre cognições e ambiente no estudo do comportamento e têm, portanto, grande potencial de uso para analistas do comportamento do consumidor, estrategistas e tomadores de decisão, especialmente no Brasil, onde são escassos os estudos nesse sentido (USUNIER, 1989; CASOTTI; SUAREZ & CAMPOS, 2008; LEITE & PASQUALI, 2008).

Por sua vez, o modelo 3M de motivação e personalidade proposto por Mowen (2000) utiliza-se de traços de personalidade, organizados de forma hierárquica nos indivíduos, para explicar seus comportamentos. Apesar dos recentes avanços na direção do refinamento e da popularização das escalas desse modelo e de seu uso na previsão de comportamentos, esforços na direção de delineamentos de estratégias de mercado têm sido esparsos e direcionados quase exclusivamente para estratégias de promoção (MONTEIRO, 2010). Ainda assim, cresce o número de estudos na Psicologia, os quais apontam para a possibilidade de traços de personalidade influenciarem a forma como os indivíduos reagem ao ambiente e

planejam suas atividades. Portanto, expandir o campo de atuação dos estudos da personalidade para contextos que transcendem meramente a comunicação emerge como um desafio de potencial contribuição científica.

A personalidade, entre outros antecedentes, modela o *timestyle* do indivíduo (DENTON, 1994). A escassez de tempo, real ou percebida, constitui-se, na contemporaneidade, em uma questão chave na compreensão do papel do tempo nos estudos do comportamento do consumidor. Em sua pesquisa sobre a escassez de tempo, Gross (1987) conclui que, embora o tempo tenha se tornado uma variável importante no comportamento do consumidor, muito pouco é conhecido sobre a natureza e o comportamento dos consumidores pressionados pelo tempo.

Licata *et al.* (2003) estendem a abordagem do Modelo 3M a partir da investigação de construtos de comportamento do consumidor para a identificação dos traços preditores do desempenho no trabalho de funcionários do setor de serviços, uma vez que o Modelo 3M é considerado uma teoria geral da motivação e da personalidade, que pode ser aplicado a vários domínios do conhecimento, do comportamento do consumidor ao *marketing* de serviços ou mesmo do comportamento organizacional. Tal perspectiva possui suporte e ampliação no trabalho de Mowen & Voss (2008) e se justifica plenamente pelo estudo de Reichheld e Sasser (1990), no qual se descobriu que a estratégia de manter o relacionamento com o consumidor e reduzir a perda de clientes em meros 5 por cento incrementaram os lucros de 25 para 85 por cento em várias indústrias de serviço.

No Brasil, o custo de um atendimento ruim gera perdas anuais de US$ 338.5 bilhões às empresas (O CUSTO, 2010), devido a clientes insatisfeitos, que reduzem e abandonam as

compras como consequência direta das experiências negativas. Além disso, dados recentes das operações de *call center* no país contabilizam um faturamento de quase 6,5 bilhões de reais em 2008, com mais de 360 mil empregos efetivados até 2010 (RADIOGRAFIA, 2010). Tal fator é, portanto, um importante setor do mercado, especialmente pela participação na oferta de vagas de trabalho a candidatos ao primeiro emprego, como também ocorre na Europa (PAUL & HUWS, 2002).

Assim, no presente estudo são apresentadas, além das contribuições teóricas relacionadas à aplicação dos construtos *timestyles*, 3M e demais de desempenho, recomendações gerenciais que irão oferecer subsídio para a elaboração de novas estratégias de recrutamento, seleção e treinamento de atendentes, bem como de atendimento e de satisfação dos consumidores.

1.2. Estrutura da tese

Visando a uma organização deste trabalho, a tese foi estruturada de acordo com a divisão que se segue: no capítulo 2, apresenta-se o referencial teórico, o qual que motivou a concepção da pesquisa; no capítulo 3, as questões de pesquisa e os objetivos (geral e específicos) do trabalho são formalizados e, também, são definidas as hipóteses provenientes da revisão bibliográfica; no capítulo 4, apresenta-se a escolha metodológica da tese, bem como a discussão acerca dos testes utilizados; nos capítulos 5, apresentam-se os resultados do estudo; e, por fim, no capítulo 6, são discutidos os resultados, considerando suas implicações teóricas e gerenciais, além das limitações e sugestões para estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, esclarecem-se os fenômenos de interesse da tese, partindo de uma revisão bibliográfica sobre o construto *timestyle* e sua localização no campo de estudo do comportamento do consumidor, com foco no seu potencial de utilização em outros domínios.

As referências de destaque nesta fundamentação são o artigo The Use of Time: An Integrated Conceptual Model (FELDMAN & HORNIK, 1981), que estabelece a origem e os contornos do construto *timestyle*, a obra The 3M Model of Motivation and Personality: Theory and Empirical Applications to Consumer Behavior (MOWEN, 2000), na qual são apresentadas as bases teóricas e os métodos utilizados para a aplicação do modelo de personalidade deste trabalho, e o artigo On Building Better Construct Measures: Implications of a General Hierarchical Model (MOWEN & VOSS, 2008), o qual contribui com a diretriz central para o processo de desenvolvimento da escala que combina os traços de personalidade e o *timestyle*.

Visando propiciar uma melhor compreensão do potencial de aplicação do modelo proposto no contexto específico escolhido para a pesquisa, fez-se um levantamento bibliográfico sobre *telemarketing*.

2.1. *Timestyle* e comportamento do consumidor

2.1.1. Estilos de tempo e o consumo

Estilos de tempo é uma expressão que se refere a como os consumidores alocam tempo entre atividades variadas, a qual vem mudando significativa e rapidamente desde a Revolução

Industrial. Já a análise de recursos temporais em marketing é um reconhecimento contemporâneo do princípio que Benjamin Franklin transmitiu a um jovem comerciante em 1748: "Lembre-se de que tempo é dinheiro." Franklin também comentou: "Tu amas a Vida? Então, não desperdices Tempo; pois é desta matéria que é feita a Vida." (ENGEL; BLACKWELL & MINIARD, 2000).

Cada vez mais o recurso tempo tem-se constituído em uma restrição maior que o orçamento monetário, levando consumidores a considerarem mais importante comprar mais tempo em vez de mais produtos. Os produtos e serviços classificados pelas suas propriedades de tempo podem ser chamados de bens de tempo, e as propriedades de tempo dos bens têm, portanto, importantes implicações para o *marketing*. Assim, o comportamento do consumidor envolve o uso de produtos, tempo e espaço. Quando fazem julgamentos temporais, os consumidores são frequentemente influenciados por condições situacionais que podem mediar suas avaliações subjetivas (HORNIK, 1993).

A simples passagem de tempo também pode ser um potente ativador de necessidades de consumo. O tempo deteriora, gradualmente, o estado real do consumidor, até esse estado tornar-se suficientemente discrepante do estado desejado para acionar o reconhecimento de necessidade. O tempo pode influenciar o estado desejado também, à medida que os consumidores envelhecem (ANDERSON *et al.*, 1989).

De maneira geral, atitudes e intenções provavelmente se constituirão em previsores muito bons quando forem medidas num tempo relativamente próximo ao daquele em que o comportamento está para ocorrer. A capacidade de prever comportamento futuro dependerá, pois, do intervalo de tempo entre quando as atitudes e intenções são medidas e daquele em

que o comportamento a ser previsto realmente ocorre. À medida que tal intervalo de tempo aumenta, a oportunidade para mudança torna-se maior.

O tempo representa, ainda, um aspecto importante da influência situacional, o que é fato particularmente verdadeiro para situações de compra. A demanda por muitos produtos é altamente sensível ao momento; já a quantidade de tempo disponível para a tomada de decisão também pode ser uma influência situacional importante. A pressão de tempo pode afetar a tomada de decisão do consumidor de algumas maneiras, assim como o tempo relativo a acontecimentos anteriores (ENGEL; BLACKWELL & MINIARD, 2000).

Em síntese, a literatura sobre comportamento do consumidor apresenta o tempo como variável subjacente de vários processos ligados ao consumo e ao *marketing* (SOLOMON, 2008). Dentre eles, podem-se citar:

- Estudos multiculturais e de subculturas do comportamento do consumidor;
- Aceitação de novos produtos;
- Lealdade à marca;
- Decisão de portfólio; e
- Comunicação de *marketing*.

2.1.2. Tempo como produto da cultura

Tempo da velocidade, tempo do consumo, tempo do bem e do mal – percepções do tempo. Como o ar que se respira, o tempo permeia cada movimento humano. Sua influência parece moldar comportamentos em um mundo cada vez mais acelerado. "Hoje em dia o mundo inteiro está com a doença do tempo. Estamos todos mergulhados no mesmo culto da

velocidade... O psicólogo britânico Guy Claxton considera que hoje a aceleração é para nós uma segunda natureza: 'Desenvolvemos uma psicologia íntima da velocidade, da economia de tempo e da maximização da eficiência, que se torna mais forte a cada dia que passa'" (HONORÉ, 2005, p. 13-14). A essa dinâmica predominante na cultura ocidental – "cultura da pressa" - Honoré (2005) denomina "era da fúria". De fora para dentro ou de dentro para fora, as pessoas – e consequentemente os consumidores – sentem e exercem a pressão do tempo.

Constatações como essas, além de reforçarem o poder do tempo em si, denunciam sua vertente subjetiva, em que as percepções que se tem dele moldam e são moldadas pelas psicologias e culturas, visto que é fato "que todas as sociedades criaram maneiras de medir sua passagem... Todas as grandes culturas do mundo antigo – os sumérios e os babilônios, os egípcios e os chineses, os maias e os astecas – criaram um calendário próprio" (HONORÉ, 2005, p. 32). Já a compartimentalização do tempo tornou-se um estilo de vida durante a Revolução Industrial, enquanto que, "em certas tradições filosóficas – a chinesa, a hindu e a budista, para citar apenas três -, o tempo é um fenômeno cíclico" (HONORÉ, 2005, p. 42).

Junto com o relógio, a Revolução Industrial trouxe também, de forma dominante, o consumismo e ambos passaram a andar de mãos dadas. "Já na década de 1830, o escritor francês Alexis de Tocqueville denunciava o instinto das compras por apressar o ritmo da vida: 'Aquele que volta seu coração exclusivamente para a busca do bem-estar material está sempre com pressa, pois tem a sua disposição um tempo limitado para tocar, capturar e desfrutar'. Essa análise parece ainda mais verdadeira hoje, quando o mundo inteiro é uma loja, e todos os homens e mulheres, simples compradores" (HONORÉ, 2005, p. 43). O autor faz alusão a uma época hedonista, que para Lipovetsky (2007, p. 70) caracteriza-se por "um hedonismo dos começos perpétuos que alimenta o frenesi das compras".

Lipovetsky (2007) assevera que o consumo mantém relações íntimas com a questão do tempo existencial. "Se o universo do consumo é inseparável da relação com as coisas, é paradoxalmente a preocupação com o tempo que lhe constitui agora a motivação subterrânea" (LIPOVETSKY, 2007, p. 71). Como se pode observar, por caminhos distintos, Honoré (2005) e Lipovetsky (2007) chegam a relações causais semelhantes. Contudo, permanecem coexistindo o hiperconsumidor[1] dos produtos *high-tech* que busca o benefício do tempo real e o dos produtos afetivos, cuja sensação de nostalgia faz com que as emoções da infância viajem no tempo.

O tempo está umbilicalmente ligado ao consumo do ponto de vista do consumidor e também das empresas. As estratégias mercadológicas são analogamente afetadas de forma direta pelas percepções de tempo. "O tempo tornou-se o ator principal no roteiro dos valores do consumidor do século XXI. A forma como gastam o tempo é mais importante do que o dinheiro que ganham (56%)"[2].

2.1.3. *Timestyle*

Antes do termo *timestyle* ser cunhado, Jacoby, Szybillo e Berning (1976) publicaram uma extensa revisão da literatura com o objetivo de estimular o que consideraram à época uma necessidade imperiosa de atenção conceitual e empírica para com as relações entre tempo e comportamento do consumidor. O panorama apresentado englobou os campos da economia,

---

[1] "Um *Homo consumericus* de terceiro tipo vem à luz, uma espécie de turbo-consumidor desajustado, instável e flexível, amplamente liberto das antigas culturas de classe, imprevisível em seus gostos e em suas compras. De um consumidor sujeito às coerções sociais da posição, passou-se a um hiperconsumidor à espreita de experiências emocionais e de maior bem-estar, de qualidade de vida e de saúde, de marcas e de autenticidade, de imediatismo e de comunicação" (LIPOVETSKY, 2007, p.14).

[2] Palestra proferida pelo Ibope Netratings sobre o estudo do Target Group Index – Compradores últimos 30 dias / 18+ anos – Pesquisa especial consumidor do século XXI em 27/08/2009.

sociologia, economia do lar, psicologia e *marketing*.

Com base nessa revisão da literatura interdisciplinar relacionada ao tempo e ao comportamento do consumidor, bem como nas contribuições adicionais de Bergadaà (1990) e Usunier e Valett-Florence (2007), foi compilado o Quadro 01 a seguir, com o propósito de estabelecer as referências prévias dos estudos ligados ao tempo em diversos campos do conhecimento, bem como servir de fonte de consulta rápida em pesquisas da área:

Quadro 01 - Campos de conhecimento e respectivos enfoques sobre o tempo

Campo	Enfoques	Autores
Filosofia	Obter resposta para a pergunta "o que é o tempo?". As perspectivas são variadas e por vezes antagônicas: duração, criação, momento, construção do mundo conforme experimentado pela humanidade, universal.	Bergson (1959), Merleau-Ponty (1962), Bachelard (1932), Braudel (1969), Lowenthal (1986)
Antropologia	Conceitual e descritivo por natureza. As percepções sobre o tempo são consideradas artefatos culturais. É impossível assumir que o homem já nasça com qualquer tipo de "senso temporal". O conceito de tempo é sempre indissociável da cultura.	Munn (1992), Hallowell (1995), Doob (1971)
Economia	Tradicionalmente o consumo é visto como uma ação instantânea sem tempo de duração nem consequências. A incorporação do tempo se dá posteriormente no processo de compra e no consumo efetivo do produto, dentro do princípio da utilidade. Temas como custo de oportunidade, pressão e valor do tempo são paralelamente contemplados.	Stigler (1961), Mincer (1963), Becker (1965), Linder (1970), Mabry (1970).
Sociologia	Geralmente voltado para a descrição do dispêndio do tempo entre várias atividades possíveis. Especificamente dedicado aos estudos de dispêndio de tempo com lazer. Planilhas extensas para registro sistemático de tempos de atividades ao longo de um ou mais dias por parte dos pesquisados constituem a essência metodológica. Algumas análises comparativas entre tempos dedicados ao lazer por executivos e operários, bem como usos do tempo associados a eventos macroeconômicos também são realizadas.	De Grazia (1961), Foote (1966), Kleemeier (1961), Robinson (1967)
Economia do Lar	Geralmente voltado para a descrição do dispêndio do tempo entre várias atividades possíveis. Especificamente dedicado aos estudos de dispêndio de tempo com atividades do dia-a-dia da rotina do lar (mandated time). Planilhas extensas para registro sistemático de tempos de atividades ao longo de um ou mais dias por parte dos pesquisados constituem a essência metodológica. Algumas análises comparativas entre estimativas de tempo e tempo efetivamente gasto, bem como mudanças na distribuição dos tempos pelas atividades também são realizadas.	Cowles e Dietz (1956), Walker (1969), Hall e Schroeder (1970)

(continua)

Quadro 01 - Campos de conhecimento e respectivos enfoques sobre o tempo (conclusão)

Psicologia	Prioritariamente voltado para o dispêndio de tempo associado com o comportamento diante da busca de informações e da escolha como estudado pela Psicologia Social e pela Psicologia do Consumo. O tema conflito é abordado diante da escolha livre ou forçada e em termos de pressão do tempo, assim como o tema custo da informação para tomada de decisão associado ao risco, valor e número de opções (inovação) envolvidas. Esgotam-se intensamente os determinantes situacionais da relação tempo-tomada de decisão e permanecem lacunas quanto ao uso das características pessoais e/ou do consumidor.	Berlyne (1957), Kiesler (1966), Hendrick et al. (1968), Stamm (1969), Lanzetta e Kanareff (1962), Driscoll e Lanzetta (1964), Lotsof (1956), Rotter e Mulray (1965), Streufert e Streufert (1968), Jacoby (1974)
Marketing	Eclético e com poucas contribuições empíricas que tratam o tempo como variável principal de interesse na relação com o comportamento do consumidor. Destacam-se: pressão do tempo, diferença entre a tomada de decisão extensiva e rotineira, conveniência, lealdade à marca, satisfação e experiência, condições do produto, número de alternativas de escolha, personalidade, preço, complexidade da comunicação, inovação, segmentação de mercado.	Howard e Sheth (1969), Engel, Kollat e Blackwell (1968), Stephenson e Willett (1970), Bucklin (1965), Kuehn (1962), Ferber (1955), Newman e Staelin (1971), Sheth e Venkatesan (1968), Katona e Mueller (1954), Cox e Rich (1964), Dommermuth (1965), Green (1966), Schary (1971), Morrison e Dainoff (1972), Rogers (1971), Zaltman e Dubois (1971), Zaltman e Lin (1971).

Apesar de ressaltarem a pouca ênfase na investigação do tempo como variável central do comportamento do consumidor dentro do campo do *marketing*, Jacoby, Szybillo e Berning (1976) consideram que a relação entre ambos encontra mais pontos de expressão nesse campo que em qualquer outro. Destacam, ainda, a necessidade de se lidar com a confiabilidade e a validade das medidas de dispêndio de tempo nas pesquisas futuras, bem como o aspecto semântico e de definições relativos ao estudo desse fenômeno em contextos culturalmente distintos.

No que diz respeito ao aspecto semântico, Jacoby, Szybillo e Berning (1976) propõem um sistema de referência para o estudo do tempo no comportamento do consumidor. Os pressupostos básicos assumidos por eles são: (1) o tempo existe para todo consumidor em quantidades finitas e limitadas, tendo, portanto, valor; (2) o tempo é um recurso intangível básico, gasto irremediavelmente em um fim, sem possibilidade de ser estocado, porém

contemplando a liberdade de uso mediante troca por outro recurso como dinheiro ou esforço; (3) no estudo do comportamento do consumidor o tempo tem propriedades de causa-e-efeito, podendo ser considerado como variável independente ou dependente, isolada ou concomitantemente.

Devido à complexidade de variáveis consideradas em torno da associação do tempo ao comportamento do consumidor, não é de se estranhar que predominasse até essa época abordagens ecléticas e fragmentadas do tema, principalmente no campo do *marketing*. O panorama apresentado por Jacoby, Szybillo e Berning (1976) serve, pois, de referência tanto para o mapeamento de trabalhos anteriores que abordaram o tempo em contextos afins com o comportamento do consumidor, quanto para o encaminhamento de novas proposições conceituais e empíricas a partir dele. Isso fica evidenciado nos trabalhos de Feldman e Hornik (1981), que seguiram com o mesmo enfoque de considerar o tempo um antecedente e também uma consequência da compra, bem como na crítica de Graham (1981), que optou por questionar tal perspectiva, embasado em considerações sobre diferenças culturais.

2.1.3.1.Corrente positivista de abordagem do construto *timestyle*

Feldman e Hornik (1981) são considerados os precursores do termo *timestyle*. Em seu artigo seminal, logo no resumo, explicitam o propósito de apresentar um esboço de "paradigma do uso do tempo pelo consumidor". Em seguida, apresentam alguns adjetivos para caracterização do conceito de tempo, tais como finito, não estocável, recurso escasso, quantificável. Enfatizam que o tempo, como um fator influenciador do comportamento, tem certas características únicas e cruciais.

Particularmente no tocante à relação entre o conceito de tempo e o comportamento do consumidor, Feldman e Hornik (1981) criticam a forma "natural" ou indireta com que os pesquisadores dessa área consideravam o tempo em seus trabalhos. A utilização do termo lifestyle, para caracterizar um conjunto de decisões de consumo relativas à aquisição de bens e serviços, é insuficiente. Para Feldman e Hornik (1981), o tempo tem uma importância fundamental, tanto como causa quanto efeito do comportamento do consumidor. Portanto, a decisão em questão diz respeito à alocação do tempo entre as várias atividades envolvidas no consumo. A esse novo enfoque, Feldman e Hornik (1981) chamaram *timestyle* e consideram que "a satisfação proveniente de muitos produtos e serviços depende do montante de tempo gasto e do tempo de duração no qual eles são consumidos" (FELDMAN; HORNIK, 1981). O critério de escolha do consumidor é a otimização da satisfação total. Por isso, defendem que o entendimento do uso do tempo é necessário para entender o consumo de muitos produtos e serviços.

O ponto de partida desses dois teóricos é a Psicologia Social, a qual, para eles, focou em dois importantes objetivos: a identificação de tipos ou padrões predominantes da atividade temporal e a exploração das correlações entre a personalidade e variáveis demográficas e esses mesmos padrões. Contudo, apresentam a necessidade de avançar na distinção conceitual entre as características "objetivas" da atividade temporal e a visão orientada pela percepção do consumidor, "subjetiva".

O modelo proposto por Feldman e Hornik (1981) considera três aspectos da decisão sobre alocação do tempo: o aspecto temporal em si da atividade; o psicológico, ligado às percepções do consumidor; e, por fim, a restrição imposta pelo ambiente da atividade, os quais são explorados e estruturados por meio das seguintes facetas: comportamental, atividades,

significado, recurso, ambiente, satisfação e personalidade. Tais facetas são facilitadoras na análise das decisões de alocação do tempo pelo consumidor, mas não são suficientes para a formulação do paradigma proposto. Para tanto, é necessário: (1) definir os componentes da estrutura do tempo; (2) descrever e explicar o papel dos fatores pessoais que determinam a natureza das atividades temporais; e (3) explicar os fatores intervenientes que influenciam a escolha final da atividade. Em sua abordagem interdisciplinar e multidimensional, esses teóricos consideram o tempo como recurso influenciador do *lifestyle*.

Alguns pontos são chaves para a compreensão do que Feldman e Hornik (1981) definiram como estrutura do tempo. O tempo de natureza finita cobra que o indivíduo faça escolhas entre as atividades, de acordo com a utilidade percebida. As atividades são classificadas segundo a estrutura dicotômica do tempo de trabalho e não trabalho (ENGEL; BLACKWELL & MINIARD, 2000). A parte do tempo do não trabalho inclui as atividades relacionadas às necessidades fisiológicas, ao trabalho do lar e ao lazer. Considera-se trabalho como o "tempo pago que habilita o indivíduo a adquirir poder econômico de compra por meio da renda" (FELDMAN & HORNIK, 1981, p. 410). Já o lazer é concebido como uma consequência da percepção subjetiva por parte de cada consumidor.

Em relação à disponibilidade de recursos, Feldman e Hornik (1981) especificam três tipos de restrições para serem tidas em conta em sua abordagem sobre a estrutura do tempo: frequência e duração das atividades; custo monetário das atividades; e localização física das atividades em termos de distância, região e local.

No espaço do consumidor, o modelo de alocação de tempo de Feldman e Hornik (1981) contempla diversas características socioeconômicas e demográficas, particularidades da

organização familiar, ocupação e renda, e características da personalidade. Exemplos já descritos pela literatura são apresentados como possibilidades de uso, destacando-se ograu de instrução, como determinante da opção de lazer; o ciclo de vida familiar, como variável independente relevante para análise da alocação do tempo; a renda, como relação de propensão para interação social; e a personalidade policrônica[3], como favorecedora da realização de atividades simultâneas (PALMER & SCHOORMAN, 1999).

Quanto aos dois últimos aspectos do modelo, Feldman e Hornik (1981) situam o consumidor como atribuidor de significado à atividade, em função de como ele a percebe: obrigatória ou arbitrária, prazerosa ou não, ativa ou passiva, livre ou restritiva, ficando suas escolhas limitadas ou inibidas não só pelas dimensões de tempo, espaço e custo, mas também pela interveniência de variáveis ambientais – mudanças na tecnologia podem explicar, por exemplo, mudanças no uso do tempo. Cotte e Ratneshwar (2004) abordaram, posteriormente, a relação entre o *timestyle* e as decisões de lazer, como também Shores e Scoll (2007). Já Kaufman-Scarborough (2006) concentrou-se no entendimento do uso do tempo e no impacto da tecnologia no espaço do lar.

O modelo de Feldman e Hornik (1981) sugere que o primeiro passo na análise do tempo pessoal de consumo seja a determinação da hierarquia de necessidades do consumidor. Como tempo, dinheiro, espaço e recursos pessoais são limitados, as prioridades precisam ser determinadas. A regularidade dessas prioridades pode ser configurada como o "*timestyle* de uma pessoa (DENTON, 1994). Complementarmente, o modo como as pessoas gastam o tempo conjugado com suas opiniões, interesses e características demográficas determinam o seu *lifestyle*. Feldman e Hornik (1981) afirmam que os dados coletados sobre *lifestyle* são

[3] O indivíduo cuja personalidade é policrônica realiza várias atividades concomitantemente, em oposição àquele que apresenta característica monocrônica e realiza uma atividade sequencialmente, em relação à outra já efetuada. .

frequentemente usados para agrupar consumidores de acordo com o seu perfil de *timestyle*.

Em relação ao planejamento de *marketing*, Feldman e Hornik (1981) destacam a possibilidade que têm os profissionais responsáveis pelas estratégias mercadológicas de atuar no montante de tempo gasto pelo consumidor em todos os aspectos do processo de compra, o que permite a diferenciação do produto baseada em diferenças de tempo associadas ao seu consumo.

O trabalho de Feldman e Hornik (1981) abre caminho para se pensar na influência do tempo no processo de decisão do consumidor de uma forma destacada e estruturada. Considerado como parte do *lifestyle*, o *timestyle* pretende não só refinar o construto total do qual faz parte, como também melhorar seu poder explicativo do comportamento do consumidor e permitir a elaboração de estratégias mercadológicas diversificadas. Contudo, trata-se de um modelo conceitual, o qual precisa ser testado em partes ou integralmente, permitindo sua validação empírica. Um dos obstáculos a esses testes diz respeito à complexidade do modelo proposto, seja pelo número de variáveis de que é composto, pela interveniência entre essas partes ou ainda pela necessidade de se conjugarem métricas que capturem variáveis "objetivas" e "subjetivas". Outro obstáculo refere-se à sua concepção fundamentada na construção de tempo ocidental, tipicamente europeia e norte-americana.

2.1.3.2.Corrente interpretativista de abordagem do construto *timestyle*

No mesmo volume da publicação do artigo de Feldman e Hornik (1981), Graham (1981) tece em um artigo sua crítica aos modelos de processo de tomada de decisão do consumidor, os quais parecem assumir uma percepção particular do tempo usualmente associada às culturas europeia e norte-americana, defendendo que os modelos precisam ser expandidos, de modo a

serem verdadeiramente aplicáveis a pessoas que possuem diferentes percepções do tempo. Graham (1981) aponta o caminho da revisão dos modelos existentes ou a utilização de novos modelos, em lugar da incorporação de variáveis relacionadas ao tempo somente. Apesar dessa crítica, Graham (1981) e Feldman e Hornik (1981) possuem visões convergentes no tocante à importância do entendimento aprofundado sobre o tempo para a compreensão efetiva do comportamento do consumidor.

Graham (1981) caracteriza a percepção do tempo como um construto elementar fundamental de outras percepções, sendo, portanto, importante entender as diferentes percepções de tempo para melhor compreender o comportamento do consumidor. Contudo, parece discordar do conceito de "*timestyle*" apresentado por Feldman e Hornik (1981), visto que argumenta que os "indivíduos não estão limitados a uma única percepção do tempo, mas podem mudar de uma percepção para outra dependendo da atividade desempenhada" (GRAHAM, 1981, p. 335; DENTON, 1994; BERGADAÀ, 2007).

Graham (1981) descreve a percepção de tempo europeia e norte-americana ,denominada por esse teórico de *anglo,* como aquela que permite ao tempo possuir passado, presente e futuro, ser fatiado em unidades discretas e, ainda, ser alocado em atividades específicas. Com base nessa percepção de tempo, também abordada por Gonzalez e Zimbardo (1985), utilizam-se adjetivos similares para o tempo e para o dinheiro – fazendo com que o tempo possa ser salvo, gasto e desperdiçado. Além disso, há o conceito de que o tempo pode ser comprado, como um bem de consumo, muitas vezes com dinheiro. O tempo é tido, portanto, como uma *commodity*, embora essa visão não seja mundialmente compartilhada.

Para fundamentar sua crítica, Graham (1981) propõe três modelos distintos de percepção do

tempo: linear-separável; circular-tradicional; e procedimental-tradicional. A percepção linear-separável é similar à percepção anglo, sequenciada com presente-passado-futuro e compartimentalizada. "O passado é velho, no sentido de já ter sido experimentado e não poder ser recuperado. O futuro é novo, no sentido que representa diferentes situações para as quais cada um pode se preparar" (GRAHAM, 1981). Esse modelo privilegia uma orientação ao futuro, com as atividades sendo feitas uma de cada vez, podendo as porções de tempo ser facilmente comparadas entre si (HOLMAN, 1980).

Já o modelo circular-tradicional evidencia um padrão cíclico de repetição dos eventos. Tem sua origem nas culturas tradicionais, em que não é o relógio quem controla as ações, mas os ciclos naturais da lua, do sol, das estações, etc. Nele, a expectativa é de que o futuro seja exatamente igual ao passado, não sendo possível ignorar o presente, o qual deve ser enfrentado de imediato. Com isso, o uso do tempo não é planejado nem segmentado, as pessoas fazem várias atividades de uma vez e preferem recompensas imediatas, não percebendo conexão entre tempo e dinheiro. Graham (1981) afirma que, nos Estados Unidos, o modelo circular-tradicional é quase sempre associado com os pobres e de menor grau de instrução.

Por último, o modelo procedimental-tradicional considera irrelevante o montante de tempo gasto nas atividades, uma vez que elas são procedimento-orientadas e não tempo-orientadas, ou seja, o importante é que sejam realizadas corretamente. Sua origem remonta às culturas com pouca história escrita como a dos índios norte-americanos, em que a tradição cultural é passada por meio de rituais. As atividades são realizadas no "tempo certo" e inexiste conexão entre tempo e dinheiro. Nas civilizações contemporâneas, comportamentos ritualísticos enquadram-se nesse modelo (FABIAN, 1983; LEVINE, 1988).

Com a caracterização desses três modelos, Graham (1981) defende que a percepção do tempo é uma parte da cultura do indivíduo e, como outras partes da cultura, tem uma importante influência na visão individual de mundo e no subsequente comportamento. Nesse sentido, a linguagem pode afetar e mesmo controlar a visão de mundo dos indivíduos que se expressam por meio dela (MUNN, 1992).

Graham (1981) afirma que um indivíduo pode mudar de um modelo para outro, dependendo da outra pessoa envolvida e da situação particular. Pode adotar o modelo linear-separável nos ambientes social e de trabalho aos quais frequenta, mas comportar-se conforme o modelo procedimental-tradicional ao se dedicar a um *hobby*. Contrapõe-se assim à ideia de um *timestyle* individual (FRANCIS-SMYTHE & ROBERTSON, 1999), taxando a discussão sobre o efeito da percepção do tempo sobre a pesquisa do consumidor como um jogo especulativo, na melhor das hipóteses.

Para dar consequência às críticas feitas, Graham (1981) utiliza-se do modelo do consumidor racional de Engel, Kollat e Blackwell (1968), a fim de evidenciar que sua aplicação só é válida para pessoas que compartilham a perspectiva de tempo do modelo linear-separável. Em todas as suas cinco etapas (reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e avaliação pós-compra), é possível identificar comportamentos conflitantes com a teoria.

Graham (1981) exemplifica que muitas pessoas vão ao supermercado e compram o que podem com o dinheiro que têm, sem que isso seja feito como resultado de um consciente reconhecimento do problema, mas como resultado de hábito e costume. Apresenta, ainda,

diferenças entre mulheres de classe média alta e as de classe baixa, em que as últimas são caracterizadas como mais impulsivas para comprar e menos organizadas, o que pode redundar na compra de um item não prioritário, pelo fato de estar à venda no momento em que se vai às compras.

A etapa seguinte, da busca de informações, pode não existir simplesmente para muitas compras repetitivas que, essencialmente, se dão de forma ritualística, porque os consumidores estão satisfeitos com a marca atual. Da mesma forma, a etapa de avaliação das alternativas será rara. Para consumidores com a percepção de tempo tradicional, a escolha do produto inferior disponível é a única existente, pois o produto melhor disponível no futuro não tem valor algum (GRAHAM, 1981).

Segundo Graham (1981), aqueles de percepção de tempo anglo preferem eliminar imediatamente um problema reconhecido a postergá-lo. Há um senso de urgência na compra dos produtos por parte deles (WALLER, GIAMBATISTA & ZELLMER-BRUHN, 1999). Já os de percepção circular do tempo sofrem do efeito *mañana*, isto é, da postergação, pois a chance da compra se repetirá novamente. Da mesma forma, não existindo um explícito reconhecimento da necessidade de compra, fica comprometida sua avaliação.

Graham (1981) finaliza, advertindo aos pesquisadores sobre a armadilha de assumir que, devido ao fato de os consumidores adotarem uma percepção de tempo para aquisição de um produto em particular, irão apresentar a mesma percepção para um produto diferente. Orienta, assim, que se proceda em sentido contrário, ou seja, se observe a linguagem utilizada pelo consumidor para descrever um produto e seu uso, bem como seu comportamento de compra, de modo a caracterizar a percepção de tempo em jogo.

Casotti, Suarez e Campos (2008) seguem essa orientação em seu estudo, mostrando que existe uma dinâmica da beleza feminina que se organiza dentro de uma lógica duplamente limitadora: de um lado, pelo tempo que passa e que pouco a pouco marca o corpo; de outro, pelo tempo disponível no espaço doméstico, que varia em função da presença ou não de filhos. Essa gestão do tempo corporal e do tempo físico é organizada em torno de um espaço estratégico para os cuidados corporais: o banheiro. Nessa investigação, são tratadas determinadas nuances nas formas de perceber e de organizar o tempo e sua influência no consumo doméstico de produtos de beleza, vislumbrando-se quatro grupos distintos de mulheres ("O momento é agora!", "O tempo existe!", "O tempo não pára!", "Cada coisa ao seu tempo"), organizados com base na visão delas sobre o tempo e nos papéis sociais por elas desempenhados.

A abordagem de Graham (1981) apresenta, pois, em sua advertência, seu principal mérito. Atuar metodologicamente de forma webberiana, assegurando o espaço do senso crítico ao próprio juízo de valor, parece importante ao lidar com o construto tempo que reúne variáveis "objetivas" e "subjetivas" simultaneamente (COTTE & RATNESHWAR, 2004). Contudo, sua argumentação parece ser em alguns pontos contraditórias nesse sentido, pois deixa transparecer uma qualificação negativa do modelo circular-tradicional em comparação ao modelo linear-separável representativo da cultura anglo, ou pouco categórica no que diz respeito aos exemplos e argumentos que justificam a distinção entre os modelos circular-tradicional e procedimental-tradicional.

Também sua crítica à possibilidade de estabelecer relações de causa e efeito entre as perspectivas de tempo e o comportamento do consumidor parece precipitada diante do

modelo conceitual de Feldman e Hornik (1981), que apresenta caminhos concretos para viabilizar tal intento. Ainda assim, três questionamentos destacam-se a partir das considerações de Graham (1981): (1) as percepções sobre o tempo de um indivíduo têm origem exclusivamente na cultura da qual faz parte, em elementos extrínsecos que evidenciam uma construção social? ou (2) as percepções sobre o tempo de um indivíduo são constitutivas da sua personalidade, contendo, portanto, elementos intrínsecos e adquirindo caráter de regularidade como propõe Feldman e Hornik (1981)?; e (3) as percepções sobre o tempo de um indivíduo são múltiplas em correspondência às categorias de produtos-alvo e/ou situações específicas de consumo?

2.1.3.3.Convergência de abordagens do construto *timestyle*

A exemplo de Jacoby, Szybillo e Berning (1976), Usunier e Valett-Florence (2007) apresentam uma ampla revisão bibliográfica sobre o tema tempo, particularmente sobre as pesquisas que contribuíram para o desenvolvimento de uma escala psicométrica concebida para capturar orientações temporais individuais ao longo de um período de 15 anos. Como mencionado, as necessidades prioritárias suscitadas no artigo de Feldman e Hornik (1981) e reiteradas em Jacoby, Szybillo e Berning (1976) eram conjugar métricas capazes de capturar variáveis "objetivas" e "subjetivas" envolvidas no construto *timestyle*, bem como contemplar as diferenças de linguagem decorrentes de múltiplos contextos culturais. Usunier e Valett-Florence (2007) apresentam uma escala para mensuração de *timestyles* nomologicamente validada em diferentes contextos culturais (Alemanha, Hong Kong, Tunísia, Vietnam), com habilidade para predizer valores como materialismo, planejamento das atividades individuais, atitudes referentes ao tempo de espera, bem como comportamento de compra e de consumo.

Para Usunier e Valett-Florence (2007) a percepção do tempo é central em muitos tópicos de

marketing, especialmente comportamento do consumidor, negociações de *marketing* e *marketing* internacional. "O tempo permeia o *marketing*" (USUNIER & VALETT-FLORENCE, 2007). Tais pesquisadores, em seu artigo, apresentam, inicialmente, uma revisão cronológica resumida dos principais avanços nas pesquisas com foco na relação entre tempo e *marketing*, sob o prisma de dois paradigmas centrais, compilada no Quadro 02 a seguir:

Quadro 02 - Dois paradigmas centrais da relação entre tempo e *marketing*

Período	Paradigma Central	Autores Expoentes
1976 ao início dos anos 1990.	Paradigma do *tempo commodity*: visão econômica do tempo, uma *commodity* passível de troca por dinheiro, percebido como estruturado, divisível, cujo foco da análise estava centrado nos padrões de uso do tempo e como os consumidores gastavam o tempo nas atividades relacionadas com o consumo. Trata-se de um paradigma com viés positivista.	Jacoby *et al.* (1976), Feldman e Hornik (1981), Mowen e Mowen (1991).
Fim dos anos 1970 ao início dos anos 1980 (e, posteriormente, nos meados dos anos 90)	Paradigma da "experiência subjetiva": Questionamento do que é o tempo, do tempo como recurso escasso, como restrição às atividades, da visão orçamentária do tempo. Ênfase na dimensão perceptual do tempo, no estudo das orientações individuais de tempo e seu impacto nos lifestyles e decisões de consumo, sob a influência da personalidade e das estruturas sociais. Trata-se de um paradigma com viés interpretativista.	Holman e Venkatesan (1979), Settle *et al.* (1978), Graham (1981), Davies e Omer (1996), Fraisse (1984), Bergadàa (1990)

FONTE: Usunier e Valett-Florence (2007)

Usunier e Valett-Florence (2007) propõem-se a desenvolver um instrumento abrangente de mensuração das perspectivas de tempo, levando em consideração a idade e o gênero, de modo a construir um quadro satisfatório que contemple diferenças culturais e individuais de orientações temporais. Essa abordagem supera as limitações do paradigma do "tempo *commodity*" e ultrapassa as barreiras de mensuração evidenciadas pelo paradigma da "experiência subjetiva". Para Usunier e Valett-Florence (2007), as "orientações de tempo individuais" são sinônimo de *time styles*.

Usunier e Valett-Florence (2007) contemplam em sua escala de *timestyle* combinações de percepções do tempo oriundas dos estudos antropológicos e experimentos psicológicos, o que

resulta num conceito de tempo contendo componentes internos e externos ao indivíduo. "Ele é multidimensional, negociado entre o indivíduo e o ambiente, e emoldurado pelo padrão de tempo dominante numa dada sociedade" (USUNIER& VALETT-FLORENCE, 2007, p. 338). As dimensões que compõem a escala são descritas a seguir.

A primeira dimensão considera a abordagem econômica, designada como Valor Monetário do Tempo. Quando o tempo é percebido como intercambiável com o dinheiro, organizado e linear, a economicidade do tempo é alta e as atividades são organizadas de forma monocrônica, ou seja, cada uma de uma vez na sequência agendada. O contrário denota o policronismo do indivíduo, em que são encaminhadas várias atividades simultaneamente. Essa dimensão relaciona-se às atitudes do indivíduo, em sua relação com o planejamento e com o agendamento das atividades diárias (USUNIER & VALETT-FLORENCE, 2007) .

A segunda dimensão trata da Orientação Temporal, particularmente das projeções sobre o passado e o futuro. Ela incorpora, com certa ênfase, a interpretação cultural do foco temporal da vida humana numa dada sociedade.

A terceira é a dimensão Psicológica, que enfatiza como as pessoas individualmente incorporam o tempo como um recurso de restrição econômica externa e um processo de construção sociocultural de sincronização delas mesmas com os outros. Há duas vertentes explícitas dessa dimensão: os aspectos motivacionais e os de caráter emocionais. Na primeira vertente, trata-se da relação do indivíduo com os prazos e passos de uma atividade. "A proximidade dos horizontes de tempo bem como a probabilidade de sucesso em cada passo influenciam as percepções de tempo" (USUNIER & VALETT-FLORENCE, 2007, p. 339). Na segunda vertente, cuja dimensão afetiva na relação com o tempo é evidente, são englobados

os problemas de adaptação e sentimentos de ansiedade do indivíduo frente à organização de suas atividades. Complementarmente, considera-se, nessa vertente, o fator descrito como obediência ao tempo, isto é, uma atitude de submissão e de conformismo frente ao tempo determinado por compromissos e agendamentos.

No Quadro 03, a seguir, apresentam-se as dimensões e subdimensões da escala final proposta por Usunier e Valett-Florence (2007).

Quadro 03 - Dimensões e subdimensões de uma escala de *timestyle* testada em contextos multiculturais

Dimensão	Subdimensão (rótulo em negrito)
Linearidade e economicidade do tempo	1. Preferência pelo **tempo econômico**/ organizado
	2. Preferência pelo **tempo não organizado**/ não linear
Orientações temporais	3. **Orientação para o passado**
	4. **Orientação para o futuro**
Obediência ao tempo	5. **Submissão ao tempo** (domínio do tempo)
	6. **Ansiedade do tempo** (utilização percebida do tempo)
Persistência temporal	7. **Tenacidade**
	8. **Preferência por retorno rápido**

FONTE: Usunier e Valett-Florence (2007)

Usunier e Valett-Florence (2007) fazem algumas ponderações sobre a interveniência das variáveis idade e gênero dos respondentes na mensuração do *timestyle*. Em relação à primeira variável, os autores sinalizam que a orientação para o futuro pode declinar com a idade cronológica, da mesma forma que, em sentido inverso, a orientação para o passado tende a aumentar com a idade, em função do montante de experiências passadas vividas. Da mesma forma, pessoas mais velhas tornam-se mais orientadas ao tempo econômico em decorrência da maior consciência do tempo remanescente.

Esses teóricos advertem, ainda, que, da mesma forma que o tempo está sendo considerado do ponto de vista "objetivo" e "subjetivo" em sua escala, a idade apresenta essa complexidade. A idade cronológica não é a idade cognitiva, atuando como um efeito paradoxal nas habilidades cognitivas. Como consequência, podem ser observados resultados misturados ligados à orientação para o futuro. No que diz respeito ao gênero, Usunier e Valett-Florence (2007) chamam a atenção para controvérsias existentes na literatura sobre sua influência nas orientações temporais.

A questão-chave que precisa ser encaminhada é se o tempo é ou não particularizado em função do gênero. Feldman e Hornik (1981) apresentam referências sobre diferenças de gênero observadas no *timestyle* atribuídas à elevada orientação social da mulher, quando comparada com a do homem. Nesse sentido, Usunier e Valett-Florence (2007) afirmam que "o alto nível da orientação para o tempo social na mulher é incompatível com o predomínio do tempo para si mesma, que é normativamente predominante no modelo linear do tempo".

Na construção da escala final, Usunier e Valett-Florence (2007) relatam inúmeros cuidados para sua validação em contextos multiculturais. Iniciam com 180 itens originados de 5 fontes específicas: Usunier (1991), F.A.S.T. (ALRECK, 1976, SETTLE; ALRECK, 1977), Calabresi e Cohen (1968), adaptação de Bond e Feather (1988), e Usunier e Prime (1988).

Neste trabalho, destaca-se que a última fonte citada constituiu-se em uma pesquisa em que foram utilizadas entrevistas em profundidade com respondentes de diversas nacionalidades: franceses, chineses, suecos, brasileiros e marroquinos. Entretanto, quando de sua tradução, os idiomas definidos foram: alemão, coreano, russo, árabe (clássico) e espanhol (mexicano). A aplicação da escala final em contextos multiculturais se deu na França, na Alemanha, na

Tunísia e no Vietnam. Foram adotadas precauções metodológicas para tratar os problemas semânticos mencionados por Jacoby, Szybillo e Berning (1976). Em uma aplicação em Hong Kong, foram utilizadas versões em inglês e chinês (mandarim) da escala, constatando-se ligeiro aumento do erro de mensuração. Ainda assim, reitera que os itens da escala vieram de fontes originalmente elaboradas no idioma inglês e cita o estudo de Legohérel *et al.* (2004) para atestar a estabilidade do instrumento nessa língua. No que se refere a uma possível tradução para o idioma português, Usunier e Valett-Florence (2007) não deixam claro se houve alguma tentativa nesse sentido, apenas citam Levine (1988) para evidenciarem algumas dificuldades linguístico-culturais existentes entre brasileiros e anglos, caracterizadas na impossibilidade de tradução das palavras *wait*, *hope* e *expect* como o vocábulo "esperar", unicamente.

Usunier e Valett-Florence (2007) relacionam um conjunto de pesquisas conduzidas para investigar a relação entre *time styles* e vários aspectos do comportamento do consumidor, conforme compilado no Quadro 04 a seguir. No tocante à relação com os valores (lista de valores de Kahle), destacam que são antecedentes dos *time styles* e encorajam outros pesquisadores a usarem a escala para testá-la em uma ampla gama de problemas atitudinais e comportamentais em ciências sociais.

Quadro 04 - Temas relacionados à escala de *timestyle*

Tema relacionado à escala de *timestyle*	**Autores**
Valores-orientação geral para valor	VALETTE-FLORENCE *et al.* (1995), VALETTE-FLORENCE *et al.* (2001)
Materialismo e valores materialísticos	VERWAERDE (2005)
Planejamento de atividades (lazer)	VALETTE-FLORENCE *et al.* (1995)
Atitudes em relação à espera pelo serviço de entrega rápida (*delivery*)	DURRANDE-MOREAU e USUNIER (1999)
Atitudes em relação aos critérios usados para tomada de decisão de compra	DAO (2005)
Atitudes em relação ao consumo de bens ligados ao tempo (comunicação móvel)	VALETTE-FLORENCE, FERRANDI e USUNIER (2001)

FONTE: Usunier e Valett-Florence (2007)

Diante da evolução conceitual e empírica sobre *timestyle* apresentada por Usunier e Valett-Florence (2007) e de sua escala de mensuração, a questão destacada no início por Jacoby, Szybillo e Berning (1976) da necessidade de se compatibilizarem medidas que capturem estados "objetivos" e "subjetivos" do consumidor em relação ao tempo parece contemplada. Esse ponto tem se mostrado uma tendência, posto que tanto autores com viés interpretativista quanto positivista concordam com essa necessidade (BERGADAÀ, 2007, MOWEN & MOWEN, 1991, HORNIK, 1984, COTTE& RATNESHWAR, 2004).

Corroborando com essa tendência/linha de pesquisa, Bergadaà (1990) faz referência ao trabalho de Gonzalez e Zimbardo (1985), que definiram sete diferente tipos de pessoas com base na mensuração da orientação temporal e outras variáveis, tais como a maneira individual de decidir e planejar as ações, o grau de fatalismo, hedonismo e assim por diante. Sobre esse estudo, ela assim se expressa: "Estudos quantitativos desse tipo são suficientemente intrigantes para fazer qualquer um querer descobrir as razões para essas atitudes, a maneira pela qual elas se manifestam, e suas consequências para o comportamento do consumidor" (BERGADAÀ, 1990, p. 293).

O artigo de Zimbardo e Boyd (1999) vai nessa direção, generalizando que o estudo do tempo psicológico e a Perspectiva Temporal, em particular, estão descolados do corpo teórico predominante da psicologia contemporânea. O objetivo do programa de pesquisa desenvolvido por eles volta-se, portanto, para reforçar os esforços em direção do reconhecimento da centralidade da Perspectiva Temporal em muitos domínios da psicologia, bem como promover o valor da inclusão da Perspectiva Temporal em novos paradigmas de pesquisa como uma variável independente, dependente ou interveniente. Zimbardo e Boyd

(1999) concebem a Perspectiva Temporal como determinada pela situação e como um processo de diferença individual relativamente estável (LEITE & PASQUALI, 2008), o que coaduna com o aspecto da regularidade das prioridades presente no conceito de "*timestyle*" de Feldman e Hornik (1981). A exploração das suas dimensões como um construto multifacetado em vez de suas aplicações isoladas também favoreceu essa convergência.

Conforme observa Leite e Paquali (2008), o modelo teórico de Zimbardo segue a tradição Leviniana, em que as ações e emoções de uma pessoa, em um dado momento, dependem de sua perspectiva de tempo total. Uma de suas contribuições é a proposição de cinco construtos da Perspectiva Temporal (PT): passado-negativo, passado-positivo, presente-fatalista, presente-hedonista e futuro.

Leite e Pasquali (2008, p. 303) explicam que "o passado-negativo reflete uma visão geralmente negativa, pessimista e aversiva em relação ao passado". Já as pessoas com uma atitude passado-positiva tendem a apresentar atitudes de calor e sentimentalidade. Aqueles que têm a PT no presente podem ser interpretados como imediatistas e inconsequentes quanto a implicações do seu comportamento atual no futuro – presente-fatalista, ou como *bon vivants* que se orientam para o prazer imediato. Finalmente, as pessoas cuja PT está no futuro são voltadas para alcançar metas vindouras e recompensas.

Curioso é observar que o modelo de Zimbardo estabelece uma PT ideal como aquela que é "equilibrada entre as orientações temporais e permite transições flexíveis que se adequam às diferentes situações" (LEITE & PASQUALI, 2008, p. 303). A partir desse entendimento, Leite e Pasquali (2008) vislumbram um dos potenciais práticos da investigação da PT como sendo o de compreender e mudar seu foco, alterando, assim, emoções, cognições e

comportamentos.

Segundo Leite e Pasquali (2008), a Zimbardo Time Perspective Inventory – ZPTI, construída nos EUA, tem a vantagem de apresentar definições operacionais e ter suas qualidades psicométricas testadas, mostrando-se uma medida objetiva e robusta. A versão final da escala, obtida após mais de uma década de uso e revisões, é composta de 56 itens que representam proposições sobre crenças, preferências e valores de experiências temporais de um indivíduo. O ZPTI já sofreu adaptações para o idioma italiano, francês, sul-africano, espanhol e agora, também, para o português, pelo método de *back translation*, sendo adaptada inclusive a escala Likert original de 5 pontos – de absolutamente não característico a muito característico (LEITE & PASQUALI, 2008). Além da validação para o português da escala original, Leite e Pasquali (2008) propuseram uma versão modificada de 59 itens.

Leite e Pasquali (2008) concluem seu artigo sinalizando três pontos de avanço nas aplicações da PT: um melhor entendimento dos conceitos de presente-fatalista e hedonista, em face da grande migração de itens entre si; um aprofundamento na investigação do componente futuro que parece um construto multifacetado – esperança e orientação para metas (SHIRAI, 1994) ou otimismo x pessimismo, medo do futuro (WORRELL & MELO, 2007); e avaliação de relações complexas da PT e outras variáveis psicológicas.

2.1.3.4. Estudos envolvendo construtos de tempo em outros campos de aplicação

Conte, Mathieu e Landy (1998) testam e validam uma escala utilizando o construto urgência do tempo no âmbito da saúde. Os resultados encontrados indicaram que os subcomponentes do construto eram relacionados diferentemente a vários problemas de saúde. A relação

significativa entre cumprimento de prazos, dores de cabeça, competitividade e três variáveis dependentes (efeitos) indicaram que as medidas de urgência do tempo podem ser utilizadas como primeiros sinais de problemas futuros de saúde. Os autores sugerem, portanto, que o construto urgência do tempo seja considerado como um preditor importante tanto para a saúde quanto para o desempenho.

Greenberg (2002) apresenta um estudo comparativo entre enfermeiras e bibliotecárias, em relação ao construto urgência do tempo. Seguindo na linha de pesquisas que buscam a adequação da pessoa ao trabalho, de modo a obter melhor desempenho, comprovam as hipóteses de que as enfermeiras (as quais tipicamente enfrentam demandas de emergência) desempenham-se melhor quando obtêm nota alta no construto urgência do tempo. e que bibliotecárias (que tipicamente enfrentam demandas sem urgência) desempenham-se melhor quando obtêm nota baixa no construto urgência do tempo.

Cotte, Madden e Allenbach (2001) examinam o construto *timestyle* (como as pessoas pensam a respeito do tempo), sugerindo que diferentes estilos de tempo entre membros da organização podem conduzir ao conflito e à disfunção. Exploram, ainda, a questão da adequação temporal no trabalho em equipe em contextos multiculturais. Os resultados obtidos indicam que o *timestyle* pode afetar a atitude para com a empresa, como também para com a carreira em vendas, dada a natureza global de muitas organizações.

Conte e Gintoft (2005) examinam as relações entre policronicidade e critérios de desempenho de vendas, considerando em conjunto construtos preditores mais tradicionais como o modelo dos cinco fatores (componentes do modelo 3M). Os resultados indicaram que o policronismo foi positiva e significativamente associado com as avaliações de desempenho de vendas feitas

pelo supervisor, o que se explica em função da tarefa ser vagamente definida em termos de horários e conter exigências simultâneas. Essas exigências do trabalho requerem funcionários de vendas multitarefas para atender às expectativas de desempenho.

O estudo descobriu, ainda, que diferentes requisitos temporais são passíveis de ditar a abordagem preferida em postos de trabalho específicos, consistente com Bluedorn (2002), o qual observou que alguns trabalhos podem exigir uma abordagem policrônica (por exemplo, gerente, supervisor, médico, dentista, professor universitário); enquanto outros podem exigir uma abordagem monocrônica (por exemplo, motorista de ônibus, operador de transporte ferroviário, trabalhador de linha de montagem). O construto policronicidade apresentou validade discriminante em relação aos traços de personalidade, conforme estudos prévios de Conte *et al.* (1999). Além disso, apresentou uma relação significativa entre extroversão e policronicidade.

Embora escassos e fragmentados, alguns estudos procuraram associar variáveis temporais a traços de personalidade, para explicar determinados comportamentos. O modelo 3M reúne um conjunto desses traços, em diferentes níveis hierárquicos, favorecendo a articulação posterior com o modelo GHM.

2.2. Modelo metateórico de motivação e personalidade (3M)

2.2.1. Origens e fundamentação teórica

Mowen (2000) propôs o modelo metateórico de motivação e personalidade, ou modelo 3M, a partir do propósito de superar críticas de que a personalidade poderia explicar apenas pequena

parcela da variância no comportamento (da ordem de 5% a 10%). Buscou, assim, avaliar a relação entre personalidade e consumo de forma mais ampla e eficaz, estabelecendo uma rede nomológica, contendo os principais antecedentes psicológicos dos traços superficiais, que, geralmente, referem-se a comportamentos de consumo e comportamentos organizacionais.

Essencialmente, o modelo 3M estabelece uma base robusta de teorias operacionalizadas por meio de traços de personalidade, utilizando-se de fatores básicos para determinar mecanismos que influenciam comportamentos individuais (MONTEIRO, 2011). Entende-se por traço de personalidade "qualquer construto intrapsíquico que pode ser mensurado de forma válida e confiável e que prevê diferenças individuais em sentimentos, pensamentos e comportamentos" (MOWEN, 2000, p. 2).

O modelo 3M fundamenta-se nos princípios da teoria do controle (CARVER & SCHEIRER, 1990), da psicologia evolucionária (BUSS, 1988), da personalidade hierárquica (PAUNONEN, 1998) e no modelo dos cinco fatores de personalidade (MCCRAE& COSTA, 1997), que atualmente é um pilar fundamental da psicologia de personalidade (BUSS, 1988; GOLDBERG, 1992; MCCRAE & COSTA, 1997).

2.2.2. Estrutura básica dos traços do modelo 3M

A estrutura hierárquica do modelo 3M deriva do trabalho de Paunonen (1998), que sugere a organização da personalidade em quatro níveis hierárquicos, segundo níveis crescentes de abstração. O primeiro nível é o mais superficial, no qual se enquadram os comportamentos que podem ser facilmente observados (respostas específicas). Já o segundo nível reúne tendências comportamentais que podem ser observadas ao longo do tempo (respostas

habituais). O terceiro nível, por sua vez, congrega as preferências comportamentais (traços comportamentais) que antecedem as tendências comportamentais. O quarto e último nível contém fatores abstratos e abrangentes que antecedem os traços comportamentais. A partir dessa estratificação, Mowen (2000) propõe quatro níveis hierárquicos de traços de personalidade no modelo 3M: traços elementares, traços compostos, traços situacionais e traços superficiais.

Os traços elementares são entendidos como construtos unidimensionais subjacentes às preferências e às predisposições individuais que se originam na herança genética e na história de aprendizagem na primeira infância do indivíduo, servindo de referências amplas de atitudes, sentimentos e comportamentos (MOWEN, 2000).

Observa-se que cinco dos traços elementares do modelo 3M originam-se do modelo de cinco fatores da personalidade, a saber: abertura à experiência; organização; extroversão; amabilidade. e instabilidade emocional. Da psicologia evolucionária (BUSS, 1988 *apud* MOWEN, 2000) originam-se os traços que levam em consideração os recursos sociais, cognitivos, materiais e corporais que os primatas necessitam para sobreviver, isto é, suas necessidades materiais e necessidades físicas. Por último, propõe a inclusão do traço de necessidade de aventura a partir do trabalho de Mehrabian e Russel (1974 *apud* MOWEN, 2000) e Zuckerman (1979 *apud* MOWEN, 2000), totalizando os oito traços elementares.

Quadro 05 - Definições dos oito traços elementares do modelo 3M

Traço	Definição
Abertura à experiência (AE)	A necessidade de achar soluções inovadoras, expressar ideias originais e usar a imaginação ao realizar tarefas.
Organização (O)	A necessidade de ser organizado, ordeiro e eficiente ao realizar as tarefas.
Extroversão / introversão (I)	A tendência de revelar sentimentos de timidez e acanhamento.
Amabilidade (A)	A necessidade de expressar solidariedade e simpatia para com outros.
Neuroticismo / Instabilidade emocional (IE)	A tendência de reagir de forma emocional, expressando oscilações de humor, e de ser temperamental.
Necessidade de Recursos Materiais (NRM)	A necessidade de obter e possuir bens materiais.
Necessidade de Excitação (NEXC)	O desejo por estímulos e excitação.
Necessidades de Recursos Corporais (NRC)	A necessidade de manter e melhorar o corpo.

FONTE: Mowen (2000), (Adaptado)

No segundo nível da hierarquia, encontram-se os traços compostos, que resultam das predisposições primárias (traços elementares), influências culturais e história pessoal de aprendizagem. Segundo a concepção hierárquica do modelo 3M, os níveis progressivamente se tornam menos genéricos e abstratos, tornando-se mais específicos. Essa é uma diferença básica que deve existir, portanto, entre os traços elementares e os traços compostos (MOWEN, 2000). Inicialmente, Mowen (2000) propõe seis traços compostos, conforme apresentados no Quadro 06.

Quadro 06 - Definições dos seis traços compostos do modelo 3M

Traço	Definição
Necessidade de aprendizado	A tendência do indivíduo de se engajar em desafios intelectuais significativos e apreciá-los.
Orientação para tarefas	A disposição de definir um conjunto de atividades e atingir elevados níveis de desempenho ao completar tarefas.
Necessidade de atividades	A quantidade de energia gasta em atividades corporais e físicas.
Necessidade de diversão	A tendência de realizar atividades hedonistas (diversão, fantasia, excitação e estimulação sensorial) sem objetivos produtivos imediatos.
Competitividade	A participação do indivíduo em competições interpessoais e o desejo de vencer e ser superior aos outros.
Autoeficácia	A capacidade intrínseca de organizar e executar ações requeridas de acordo com os recursos pessoais percebidos.

FONTE: Adaptado de Mowen (2000).

Os traços compostos que serão utilizados nesta pesquisa baseiam-se em três construtos *timestyles*, em substituição aos propostos por Mowen (2000), e encontram-se detalhados no Quadro 10.

Os traços situacionais são construtos de terceiro nível do modelo 3M e representam tendências de agir em relação a contextos gerais de comportamento. Resultam dos traços elementares e compostos, do contexto social, do tempo e da definição da atividade a ser realizada, sendo, portanto, específicos para cada contexto. Como consequência, a variedade dos traços situacionais é naturalmente grande e é esperado que seja altamente preditiva dos traços superficiais, em virtude de sua posição hierárquica muito próxima dos comportamentos concretos pesquisados. Os traços situacionais que serão utilizados nesta pesquisa baseiam-se em quatro construtos *timestyles*, os quais se encontram detalhados no Quadro 10.

Finalmente, no último e mais concreto nível hierárquico do modelo 3M, estão localizados os traços superficiais, que representam comportamentos altamente específicos, resultantes dos efeitos dos traços elementares, compostos e situacionais, bem como da pressão do contexto específico do ambiente. Os traços superficiais são mais delimitados do que os traços situacionais e mostram diretamente a resposta a estímulos específicos ou a frequência de realização de comportamentos em um dado contexto. Não foram considerados traços superficiais no modelo proposto neste estudo.

Em síntese, o modelo 3M propõe a combinação de traços dos diferentes níveis da hierarquia para influenciar, direta e/ou indiretamente, os resultados. A validação da estrutura hierárquica requer que haja pelo menos uma relação entre algum traço elementar e um traço composto,

alguma relação entre um traço composto e um traço situacional e, também, alguma relação entre um traço situacional e um traço superficial.

2.2.3. O modelo hierárquico geral (GHM)

Mowen e Voss (2008) expandem o modelo 3M para uma estrutura hierárquica de cunho geral, com base no questionamento do paradigma atual de proposição e de validação de construtos (*e.g.*, NUNNALLY & BERNSTEIN, 1994; CHURCHILL, 1979; GERBING & ANDERSON, 1988; ROSSITER, 2002), o qual, apesar dos avanços obtidos ao longo dos últimos 25 anos, continua recebendo críticas quanto à qualidade das medidas desenvolvidas por pesquisadores de *marketing* e comportamento do consumidor, sendo considerado incompleto. Os autores argumentam que muitas das escalas presentes na literatura da ciência comportamental têm falhas críticas e endereçam o problema à incapacidade do paradigma vigente de prover orientações claras sobre como estabelecer limites para o domínio de um construto.

Os pesquisadores precisam ir além do paradigma atual e delinear os construtos dentro de uma rede hierarquicamente organizada que inclua os antecedentes e os consequentes do construto em foco (MOWEN & VOSS, 2008). Além disso, três princípios são propostos para complementar o paradigma atual. Se aprovados, esses princípios vão melhorar o processo de desenvolvimento da escala, minimizando quatro problemas comuns: (a) o desenvolvimento de um conceito; (b) a especificação de uma rede nomológica; (c) a elaboração dos itens de vários domínios; e (d) a identificação das dimensões do construto.

A abordagem do modelo hierárquico geral (GHM), proposta por Mowen e Voss (2008), fornece uma estrutura de organização em que os construtos são distinguidos uns dos outros,

não só pelas diferenças de conceito, mas também pela sua ordenação com base em seu nível de abstração. Vale ressaltar que, na literatura de *marketing*, Lastovicka (1982) e Zeithaml (1988) têm modelos hierárquicos já propostos, além do modelo 3M do próprio Mowen (2000).

O GHM compõe-se de quatro partes: 1) uma hierarquia de respostas; 2) uma hierarquia de efeitos (ex.: o resultado); 3) os estímulos ambientais (ex.: uma comunicação persuasiva); e, também, 4) o contexto situacional. Como no modelo 3M, a hierarquia de respondentes contém quatro níveis de disposições duradouras que se distinguem com base em seu nível de abstração. Assim, o nível 4 contém os construtos mais abstratos e o nível 1 representa os construtos mais concretos. A hierarquia de efeitos é proposta em dois níveis, sendo o nível 1 aquele que reúne as respostas afetivas, atitudinais e comportamentais de curto prazo, e o nível 2, o das escolhas e ações. Em suma, o GHM tem uma abordagem de interação estímulo-respondentes-situação, com a finalidade de entender os fatores que influenciam o comportamento.

Mowen e Voss (2008) apresentam as diretrizes para estabelecer a rede hierárquica de construtos. Uma questão-chave diz respeito a como identificar e onde colocar um construto dentro da hierarquia. Esse processo envolve quatro etapas. Na primeira etapa, o pesquisador identifica em qual das quatro grandes categorias um construto deve ser colocado (ou seja, a hierarquia de respondentes, a hierarquia de efeitos, o contexto situacional ou os estímulos ambientais); na segunda, se o construto é colocado na hierarquia de respondentes, o pesquisador identifica se esse fator apresenta características abrangentes (Nível 4 ou Nível 3) ou específicas do contexto (Nível 2 ou Nível 1).

Como regra geral, se o construto é trans-situacional e não é um construto de nível 4, o qual tem um componente de história aprendizagem prévia/componente genético, presume-se ser uma medida do nível 3. A distinção entre os construtos de nível 2 e nível 1 reside no maior nível de abstração do nível 2. Os construtos de nível 2 também atuam como marcos que influenciam o surgimento dos construtos de nível 1.

Já na terceira etapa, se o construto é uma variável da hierarquia de efeitos, o pesquisador identifica se é uma variável interveniente nível 1 (uma atitude, crença, resposta cognitiva, etc.) ou um resultado comportamental de nível 2 (por exemplo, uma escolha).

Na quarta etapa, se o construto é identificado como uma situação externa (por exemplo, uma variável organizacional, como orientação para o mercado), ele deve ser investigado como um moderador potencial da relação entre os construtos da hierarquia de respondentes, os estímulos ambientais e as variáveis da hierarquia de efeitos.

Da abordagem do GHM, três princípios são derivados para melhorar o processo de desenvolvimento de escalas: o princípio da rede hierárquica; o princípio da dimensionalidade; e o princípio do encaixe do item. O primeiro rege o ordenamento dos construtos em uma rede hierárquica multinível, composta por seus antecedentes e consequentes, contribuindo diretamente para a obtenção da validade nomológica e a eliminação do risco da predição ilusória (nesse particular, os autores recomendam incluir os traços elementares como variáveis de controle do modelo, uma vez que eles são os construtos de distinção mais básica dos indivíduos).

O segundo princípio contribui para solucionar o problema do desenvolvimento de um

conceito/construto (a), na medida em que se exige a explicitação de hipóteses *a priori* de um modelo dimensional subjacente, permitindo a distinção entre um construto verdadeiramente diferente e a dimensão de um construto de ordem mais elevada na rede hierárquica. Três critérios são empregados para identificar se as dimensões hipotéticas são construtos antecedentes ou consequentes: 1) os construtos de mesmo nível devem ser equivalentes em termos de abstração; 2) qualquer antecedente ou consequente associado a uma dimensão deve estar igualmente associado aos construtos de ordem mais elevada (um antecedente correlacionado a uma dimensão que não está correlacionado ao construto de ordem mais elevada sugere uma relação de mediação; contudo, como as dimensões são manifestações de construtos-pais, elas não podem ser mediadoras, evidenciando, então, que a dimensão proposta é em realidade um construto independente); e 3) os construtos devem ser temporalmente coincidentes com o construto de ordem mais elevada relacionado a eles (as dimensões não devem ser causalmente relacionadas com os construtos pais). Tais critérios devem ser observados na análise fatorial confirmatória do modelo estrutural.

O terceiro e último princípio provê orientação para a seleção dos indicadores que medem um construto. O primeiro aspecto é selecionar os indicadores em correspondência ao mesmo nível de abstração do construto na rede hierárquica. O segundo é garantir que indicadores de diferentes construtos do mesmo nível hierárquico não possam ser combinados para formar um construto único (MOWEN & VOSS, 2008).

Dessa forma, o GHM provê uma estrutura embasada teoricamente para ordenar as relações entre os construtos. Mowen e Voss (2008) propõem a investigação e teste da extensão do GHM como um modelo geral de organização dos construtos da literatura de *marketing* e de psicologia. Em resumo, espera-se que a adição dos princípios propostos pelo GHM ao atual

paradigma permita aos pesquisadores desenvolverem medidas mais precisas e estabeleça um sistema mais coeso de construtos e prediga melhor o comportamento.

2.3. O *telemarketing* e sua importância

2.3.1. Impactos e problemas da expansão da atividade de telemarketing

As operações de *call center* estão apoiadas tecnologicamente na informática e na telecomunicação, sendo que essa última precede a primeira na história da humanidade. Foi com ela mais especificamente que se deu a primeira experiência de televenda. Segundo Mancini,

> O registro mais remoto que se tem do emprego do telefone de forma empresarial data de 1880, apenas 4 anos após sua invenção. Neste ano, um fabricante de doces resolveu vender seu produto por telefone. Formou uma equipe com mais de 100 pessoas, que passaram a cadastrar e contatar clientes. É o que se chama de televendas: o uso do telefone simplesmente para oferecer um produto ou serviço. (MANCINI, 2001, p.13)

Portanto, a forma mais elementar de um *call center*, que remonta as suas origens, pode ser entendida como sendo a televenda. O objetivo é encurtar a distância entre o consumidor e o produto, contando com a máxima conveniência da ligação telefônica. Nos dias atuais, essa proposta é ainda mais sedutora com o acesso da telefonia móvel a milhões de consumidores.

A evolução da televenda, segundo Mancini (2001), se dá com o surgimento do telemarketing, que, além de oferecer os mesmos benefícios da televenda, agrega outras funções, tais como detectar necessidades, monitorar o mercado, interagir com o cliente, realizar pós-venda, pesquisas, propaganda etc. Em síntese, a televenda pode ser considerada um instrumento de 'inteligência e informação' direcionado ao atendimento das demandas, cada vez maiores, do

consumidor.

Nesse sentido, o *telemarketing* precisa ter uma articulação ainda mais estreita com as estratégias mercadológicas, cabendo à organização promover internamente a disseminação e uso dessa informação para gerar conhecimento capaz de promover a melhoria do desempenho organizacional. Pode ser utilizado para identificar novas oportunidades de negócio, corrigir problemas decorrentes da eventual insatisfação do consumidor e, principalmente, otimizar o *mix* das comunicações de *marketing*.

O conceito de *call center* propriamente dito surge cerca de dezoito anos após o *telemarketing*, quando então ocorre a integração definitiva da informática com a telefonia. Sua abrangência é ainda maior, oferecendo benefícios adicionais, impulsionando novas vendas, antecipando necessidades e mantendo a marca da empresa, produto ou serviço sempre viva na mente do consumidor (MANCINI, 2001). Conceitualmente, em termos de relacionamento com o consumidor, o *call center* avança em relação ao *telemarketing*, por se apoiar fortemente em bancos de dados com informações necessárias ao acesso e à interação com os mercados de interesse da empresa.

Finalmente, chega-se ao conceito de *contact center*, sucessor do c*all center*, cuja agregação de valor se deu por meio da centralização dos meios de contato entre a empresa e a sociedade. Não importa se o consumidor usa o telefone, o correio ou os meios eletrônicos, o gerenciamento de todas as relações da empresa com os públicos de interesse se dá de forma única, ágil e transparente, na tendência da convergência tecnológica entre voz e dados.

Do ponto de vista de origem do contato, tanto os *contact* quanto os c*all center*s podem ser

divididos em dois grandes grupos, os chamados receptivos e os ativos. No primeiro caso, a iniciativa do contato parte do público que procura a organização. Quando é o inverso, ou seja, o contato parte da organização, tem-se configurado o segundo caso. Há ainda a possibilidade de uma operação mista em que se conjugam as duas possibilidades de atendimento à sociedade.

Mancini (2001) salienta que, em qualquer caso, é importante haver uma supervisão da eficiência, definida em termos de quantidade de chamadas atendidas, rapidez de atendimento, baixa desistência de clientes em fila, e eficácia das operações, que é a quantidade de vendas fechadas ou de problemas resolvidos, de modo que o usuário final também seja beneficiado com a implantação de um *call center*, obtendo, por sua vez, comodidade, liberdade, economia e rapidez no atendimento.

Pode-se observar, de antemão, a presença do fator tempo, principalmente na busca da rapidez e comodidade, tanto do ponto de vista da organização quanto do consumidor. Mancini (2001, p.45) é categórico, ao afirmar que "a administração do tempo é, hoje, um fator crítico. Muitas vezes, os representantes de uma empresa perdem minutos e horas preciosos sem conseguir falar com a pessoa certa, no momento certo". Essa constatação permeia todo contexto de *call centers*, com implicações diversas.

Uma delas pode ser evidenciada no custo de um atendimento ruim, que gera perdas anuais de US$ 338.5 bilhões às empresas (CUSTO, 2010), devido a clientes insatisfeitos, que reduzem e abandonam as compras como consequência direta das experiências negativas. Já as maiores fontes de satisfação para o cliente identificadas nessa pesquisa foram competência, conveniência, proatividade e personalização.

Diante desse contexto e da evolução do *call center*, torna-se necessário um detalhamento das operações que evidenciam os comportamentos típicos do consumidor, esse usuário final que responderá, em última análise, pelo resultado obtido a partir das estratégias de *marketing* adotadas pela empresa.

2.3.2. Mimetismo consumidor-atendente

Gilberti, Jeunon e Andrade (2007) afirmam que a reunião de informações sobre os clientes, tais como atitudes, valores, necessidades, desejos e expectativas, constitui fator chave para a adoção de estratégias de posicionamento e para a concepção de produtos e serviços, além de valores intrínsecos à percepção da marca para a conquista da satisfação dos clientes.

Abdullateef, Mokhtar e Yusoff (2011) identificaram que a capacidade de uma empresa obter eficientemente um entendimento válido das informações dos seus atuais e potenciais consumidores por meio das tecnologias de CRM impacta positivamente sua conversão, customização, gestão e retenção de consumidores. Para Mancini,

> Quanto maiores os detalhes disponíveis, mais fácil elaborar uma estratégia de abordagem eficiente. É importante levantar elementos que ultrapassam os fatores tradicionais, como idade, sexo e classe econômica. São os detalhes que permitem otimizar as ações. Consideram-se, assim, gostos, interesses, *hobbies*, atividades profissionais e de lazer para estruturar abordagens com impacto. (MANCINI, 2001, p.51)

Deduz-se a partir dessa afirmação, portanto, que o conhecimento detalhado do consumidor torna-se um recurso vital para a competitividade de um *call center*. Isso envolve, na prática,

ter o banco de dados bem formado, concebido, e atualizado. Contudo, Mancini (2001) afirma que, embora extremamente necessários, os investimentos para a manutenção de um cadastro ainda são poucos e raros no Brasil.

O ideal de toda operação de *call center* é ter dados demográficos (sexo, idade, estado civil, núcleo familiar, profissão, escolaridade, classe econômica, endereço residencial, endereço profissional, outros), bem como dados psicossociais (bens que possui, hábitos de consumo, intenções de compra, hobbies, posicionamento político e ideológico, hábitos de lazer, hábitos alimentares) sobre o público com o qual se quer falar.

Para entender melhor a dificuldade de se atingir esse ideal, o estudo apresentado na revista QUEM (2010) pode ser útil, pois caracteriza o perfil de usuários que bloquearam ligações de *telemarketing* em São Paulo, ao se cadastrarem no Procon daquele estado. A pesquisa conduzida pela ZipCode mapeou 80% dos telefones registrados. Pelo levantamento feito em março de 2010, mais de 428 mil números fixos e móveis compunham o cadastro. Os usuários da faixa etária acima de 46 anos representaram 53% dos cadastrados. Do cruzamento de dados, foi identificada a renda salarial de 24% dos cadastrados, distribuída da seguinte forma: 43 mil ganham até R$ 3 mil; 32,9 mil recebem entre R$ 3,1 mil e R$ 7 mil; e 14,9 mil ganham acima de R$ 7,1 mil. Conclui-se que os consumidores mais velhos e de maior poder aquisitivo apresentam maior resistência ao contato do *call center*. Mas essa conclusão ainda é limitada em relação à situação ideal desejada.

Frente a essa limitação de detalhamento da informação sobre o consumidor, o que se observa no *call center* em relação aos profissionais responsáveis pelo contato direto é um misto de incertezas com baixo índice de fidelidade à companhia que os abriga (MOCELIN & SILVA,

2008). A estratégia mercadológica passa, portanto, a depender em boa medida dos processos de recrutamento, de seleção e de treinamento dos operadores para obter os resultados almejados. Ainda segundo Mancini,

> o bom operador de *telemarketing* e o agente de um *call center* necessitam desenvolver habilidades de entender as 'entrelinhas', descobrir a mensagem oculta nas pausas e no que não foi dito, em expressões de voz e no tom da fala. Além disso, precisam possuir aptidão para dar 'cor' e vida ao que dizem." (MANCINI, 2001, p.55)

O desafio passa a ser, então, identificar o conjunto ideal de informações a ser trabalhado pelo setor de RH para atingir um resultado satisfatório: Primeiro na seleção e, depois, no treinamento dos atendentes, antes que cheguem à operação, de modo que possam corresponder às metas organizacionais no menor tempo possível. O Quadro 07 ilustra essa dificuldade, ao se relacionarem vinte e cinco perfis de usuários finais utilizados pelo setor público.

Quadro 07 – Caracterização do perfil do contribuinte

n°	**Tipos de contribuinte**	**Características**	**Recomendações**
1	Nervoso	• Fala alto, rápido e rispidamente. • Não dá abertura para conversação. • É ansioso e impaciente, quer tudo na hora, do jeito dele.	• Procure deixar o cliente falar e expor suas ideias. Dessa forma, ele ficará mais satisfeito, pois saberá que está sendo ouvido; • Sem alterar seu tom de voz, não contrariando sua ideia, mostre-se empenhado em ajudá-lo. • Mostre-se compreensivo.
2	Arrogante	• Quer um tratamento diferenciado. • Frisa seu status financeiro. • Prefere pagamento à vista. • Exerce forte pressão psicológica; • É cínico.	• Demonstre que "ele" é especial. • Não deixe se abater com as provocações. • Tenha controle emocional.
3	Carente	• Enfatiza seus problemas pessoais. • Gosta de reclamar e dividir suas queixas. • Não é mal educado; • Fala muito e pede opiniões constantemente.	• Seja compreensivo. • Não dê opiniões, apenas mostre as opções. • Conduza a ligação/atendimento com objetividade.

(continua)

Quadro 07 – Caracterização do perfil do contribuinte

4	Teimoso	• Solicita sempre uma "ação impossível". • Quer que você fale exatamente o que ele quer ouvir. • Geralmente é gentil, mas é excessivamente insistente. • Não aceita encerrar a ligação/atendimento enquanto não atingir o seu objetivo.	• Explique com paciência e segurança os procedimentos da prefeitura;. • Seja objetivo e claro. • Coloque-se à disposição para qualquer pedido, desde que dentro das possibilidades da PBH.
5	Detalhista	• Dá importância a pormenores e a segurança com que é passada a informação. • Discute todos os pontos de sua colocação. • Testa seu conhecimento (geral e específico). • Faz comparação com outros órgãos da administração.	• Demonstre conhecimento da situação; • Caso não se sinta seguro em relação a alguma dúvida levantada pelo contribuinte, peça auxílio; • Seja paciente e responda calmamente todas as questões levantadas pelo contribuinte.
6	Confuso	• Demonstra não saber exatamente o que solicitar. • Tem dificuldade de entender as explicações. • Emenda uma dúvida à outra. • Pode se tornar agressivo, caso as dúvidas sejam maiores do que a capacidade de esclarecimento do atendente.	• Mantenha-se calmo e paciente. • Transmita as informações com convicção. • Faça perguntas abertas como "o que", "como" e "quando". • Argumente de forma clara e ordenada facilitando assim a compreensão do contribuinte.
7	Brigador	• Briga por qualquer coisa. • Quer expor sua opinião. • É teimoso ("apela"). • Argumenta muito. • Tende a desviar a conversa.	• Não aceite a briga. • Deixe-o desabafar. • Acalme-o. • Espere pelas brechas.
8	Calado	• Não fala, só escuta. • Quase nada responde • Não demonstra interesse • Aparenta "distância" • Não transmite o que pensa	• Force o diálogo. • Faça perguntas abertas. • Não perca o domínio. • Conquiste sua confiança. • Insista na conversação. • Procure conhecer suas preferências.
9	Decidido	• Facilidade em tomar decisões. • Julga-se "superior". • Acredita ter "bom senso". • Contraria-se facilmente. • É o dono da verdade. • Tende a ser "positivo."	• Não tente dominá-lo. • Não discuta. • Deixe-o pensar que está "conduzindo" o diálogo. • Pergunte sobre o seu negócio.
10	Enganador	• Não "abre o jogo". • Quer sempre levar vantagem. • Joga verde para colher maduro. • Difícil de entender.	• Seja muito objetivo. • Vá direto ao assunto. • Fale somente o indispensável. • Conduza o diálogo.
11	Desconfiado ou seguro	• Está sempre desconfiado. • É sistemático. • Não se deixa influenciar. • É tradicionalista.	• Mostre benefícios. • Não force. • Conquiste sua confiança. • Dê orientações sobre a legislação.
12	Importante ou Especial	• É positivo e decisivo. • Tem autoconfiança. • É vaidoso e egoísta. • Gosta de "pressionar". • Quer ser valorizado.	• Não o menospreze. • Considere seus argumentos. • Faça elogios. • Deixe que ele reflita. • Saiba ouvi-lo.

(continua)

Quadro 07 – Caracterização do perfil do contribuinte

13	Dinâmico	• É ativo (demonstra pressa). • É flexível. • Age conforme as circunstâncias. • Às vezes, é ríspido. • É imprevisível. • É um improvisador. • Interrompe muito.	• Apresente fatos e não opiniões. • Tenha flexibilidade. • Seja firme e objetivo. • Trate-o com solicitude. • Demonstre interesse. • Tome cuidado ao concluir. • Seja cauteloso no diálogo.
14	Econômico ou barganhador	• Quer saber o valor do débito. • Acha tudo caro. • Levanta muitas objeções. • Quer reduzir o valor do débito. • Quer alguma vantagem.	• Mostre os benefícios do imposto. • Aja com sinceridade e firmeza. • Mostre que a multa é justa. • Faça perguntas para prever as objeções.
15	Equilibrado	• É muito minucioso. • É calmo e ponderado. • É curioso e bem informado. • Explora todos os ângulos. • Quer saber tudo.	• Tenha habilidade, não o apresse. • Cuidado com falsas informações. • Não seja impulsivo. • Responda às suas perguntas.
16	Indeciso	• É inseguro. • É desconfiado (cauteloso). • Vacila (demora em resolver). • Tende a fazer comparações. • Tem medo de errar.	• Procure demonstrar confiança. • Ouça-o atenciosamente. • Dê-lhe seu apoio. • Conduza a entrevista. • Forneça detalhes.
17	Irônico	• É gozador. • É crítico. • Usa evasivas. • Gosta de irritar. • Dá uma de superior.	• Aja com firmeza. • Não seja irônico. • Seja lógico. • Não se impressione. • Mantenha o controle. • Busque diálogo franco.
18	Mártir	• É pessimista. • Sempre tem problemas. • Se faz de vítima.	• Não se iluda. • Baseia-se em fatos. • Evite enfoque emocional. • Seja racional. • Não o menospreze.
19	Precavido	• É cauteloso. • Gosta de debater. • Quer tempo para pensar. • Gosta de raciocinar.	• Use de muita lógica. • Procure ter calma. • Forneça detalhes. • Conquiste sua confiança.
20	Pouco Inteligente	• Tem reflexos tardios. • Não é bem informado. • É indeciso e vacila. • Age por impulso. • Sua argumentação é falha.	• Aceite seu ritmo. • Fale com simplicidade. • Conduza-o sem forçá-lo. • Seja cauteloso.
21	Presunçoso	• Pensa que sabe tudo. • Não gosta de argumentar. • Sempre quer dominar. • Quer mandar. • É convencido.	• Procure ser agradável. • Não evite. • Apele para sua vaidade.
22	Tímido	• É vacilante. • Tem medo de tomar decisões. • Busca conselhos. • Não se impressiona com as vantagens.	• Procure inspirar confiança. • Tenha muita paciência.

(continua)

Quadro 07 – Caracterização do perfil do contribuinte

23	Sabido	• Sabe o que diz é bem informado. • Difícil de se influenciar.	• Apresente somente fatos. • Seja muito franco. • Não esconda nada. • Seja firme.
24	Aberto ou gentil	• Gosta de desviar a conversa. • Interessa-se por tudo. • Gosta de contar piada e casos.	• Procure reconduzir à conversa. • Mentalize-o para o assunto. • Não o deixe conduzir o diálogo. • Não se impaciente.
25	Acomodado	• É muito utranquilo • Tem hábito arraigados. • Quer garantias. • Não gosta de assumir responsabilidades ou correr riscos.	• Não tente pressioná-lo. • Vá com calma. • Mostre benefícios e vantagens. • Ofereça garantias da lei. • Procure facilitar as coisas.

Fonte: Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, 2009.

O questionamento que surge é se, via treinamento, em tempo reduzido, pode-se promover a assimilação de todas essas informações pelo operador, para lidar com o consumidor do outro lado da linha. Parece uma tarefa impossível. Na prática, o que se percebe é a utilização parcial desse repertório de perfis de consumidores, segundo a observação empírica (VILLAÇA & VEIGA, 2011).

Ainda a partir do Quadro 5, pode-se inferir a necessidade de se ter essa caracterização do consumidor, para uma realização de uma ação subsequente. O acerto nessa identificação propiciará um aumento na taxa de êxito da abordagem e a consequente obtenção do resultado proposto, uma vez que ela direciona o operador a superar as barreiras que eventualmente se apresentem, tais como falta de tempo, de interesse ou até mesmo de credibilidade.

Sobre a primeira das alegações apresentadas pelo consumidor, Mancini (2001) afirma que ela é geralmente falsa e encobre falta de interesse, pois os brasileiros em particular não gostam de parecer rudes. Recomenda, então, a ser gentil, pedir desculpas e tentar marcar um novo horário, utilizando-se as estratégias ligadas à falta de interesse. Evidencia-se, *com essa atitude*, a dificuldade de se operacionalizarem estratégias de *marketing* eficazes a partir de uma leitura imediata ligada ao comportamento temporal do consumidor.

2.3.3. Abordagens de venda orientada ao consumidor

Saxe e Weitz (1982) conceberam e validaram a escala SOCO (Selling Orientation – Customer Orientation). Fundamentalmente, o objetivo perseguido pelos autores foi o de mensurar o grau de engajamento dos vendedores com a venda orientada ao consumidor. Por meio dessa escala, pode-se aferir a habilidade do vendedor em ajudar o consumidor e a qualidade do relacionamento entre ambos, com vistas a investigar a efetividade em vendas. Dessa forma, o foco passa a ser a adoção do conceito de *marketing* individualmente pelo vendedor, que prioriza a satisfação do consumidor e o relacionamento de longo prazo. Traz implícitos o conceito de alteridade, a pressão reduzida de vendas e a abordagem de solução de problemas.

A escala SOCO foi concebida a partir de entrevistas e da revisão da literatura dos cinquenta anos anteriores à década de 1980. A caracterização da venda orientada ao consumidor se deu inicialmente a partir dos seguintes pontos (SAXE & WEITZ, 1982):

1. Um desejo de ajudar os consumidores a tomarem decisões de compra satisfatórias.
2. Ajudar os consumidores a avaliar suas necessidades.
3. Oferecer produtos que satisfaçam suas necessidades.
4. Descrever os produtos de forma acurada.
5. Adaptar a abordagem de vendas aos interesses do consumidor.
6. Evitar táticas de influência enganadora ou manipuladora.
7. Evitar o uso de alta pressão.

Empiricamente, Saxe e Weitz (1982) verificaram que as condições que propiciam o uso de uma abordagem orientada ao consumidor são aquelas que se justificam em termos de custo-

benefício, a saber:

1. O vendedor pode oferecer uma gama de alternativas e possui experiência para determinar qual delas irá satisfazer as necessidades do consumidor.

2. Os consumidores estão tipicamente engajados em tarefas complexas de compra.

3. O vendedor tem tipicamente uma relação de cooperação com seus consumidores.

4. Vendas repetitivas e indicações são uma importante fonte de negócios para o vendedor.

Churchill *et al.* (1985) realizaram uma extensa revisão sobre os determinantes do desempenho em vendas ao longo dos últimos 75 anos e afirmaram que "os estudos produziram resultados muito inconsistentes a respeito de quais fatores afetam o desempenho em vendas e da força de suas relações" (CHURCHILL *et al.* 1985, p.103). Os cinco determinantes principais analisados por eles foram: (1) aptidão; (2) nível de habilidade; (3) motivação; (4) percepção da função; e (5) fatores pessoais, organizacionais e ambientais. Na média, menos de 4% da variação no desempenho em vendas estão associados com um único preditor, o que sustenta a noção de que os modelos de desempenho de vendedores necessitam incorporar fatores múltiplos.

Embora a ênfase dada à aptidão pareça lógica, a evidência empírica sobre a força da relação entre aptidão e desempenho é fraca, ainda que em alguns poucos estudos ela tenha se mostrado uma boa preditora do desempenho em vendas. Já as habilidades se mostraram melhores antecedentes que as aptidões, com média superior a 7% da variação explicada do desempenho, ainda que tenham atraído menos a atenção dos pesquisadores durante o período analisado. Entre as aptidões e as habilidades, localizou-se a motivação, com variância explicada de pouco mais de 3% do desempenho em vendas. Vale ressaltar que tais pesquisas ganharam interesse a partir dos anos cinquenta. Igualmente recente se deu a investigação das

percepções da função, a partir de 1978, com resultados pouco inferiores a 9%, sendo, portanto, superiores aos demais fatores, ainda que com elevado percentual de erro amostral. As variáveis pessoais incluem fatores como idade, altura, gênero, peso, raça, aparência, educação, estado civil, número de dependentes, filiação a clubes, as quais constituíram a segunda maior categoria de associações, respondendo por 25% das correlações verificadas. Contudo, seu poder explicativo é similar ao das aptidões. Finalmente, os fatores organizacionais e ambientais que se mostraram os piores antecedentes, com média de 1% da variância no desempenho em vendas (CHURCHILL *et al.* 1985).

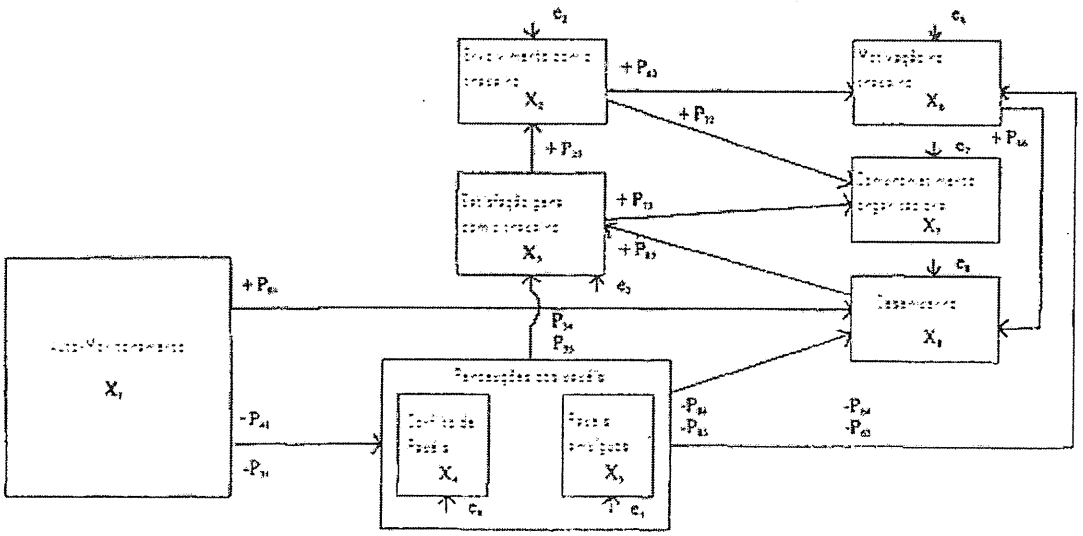
Assim, as médias mais elevadas para as correlações foram obtidas pelos fatores percepção da função, nível de habilidade e motivação, ainda que respondendo, na totalidade, de 3 a 9% da variação no desempenho somente. Churchill *et al.* (1985) argumentam ainda que o tipo de cliente para o qual a empresa vende ou o tipo de produtos que vende e os tipos de medidas que usa para avaliar desempenho, tudo pode afetar as relações observadas entre o desempenho das vendas e os vários indicadores desse desempenho, atuando, portanto,como moderadores.

Algumas implicações listadas por Churchill *et al.* (1985) são: modelos com múltiplos determinantes explicarão melhor o desempenho em vendas; os fatores intrínsecos como características pessoais e aptidões têm menor poder de explicação do desempenho em vendas que os fatores "influenciáveis" por treinamento, experiência ou procedimentos e políticas empresariais como nível de habilidades, percepções de funções e motivação; o tipo de produto vendido influencia a correlação entre os vários preditores e o desempenho; estudos customizados para determinadas organizações obtiveram resultados melhores que aqueles cujo modelo foi genérico e envolveu vários contextos de venda.

Diante das constatações da meta-análise feita por Churchill *et al.* (1985), em que não foi incluído sequer um estudo relacionando variáveis temporais (*timestyle*) ao desempenho em vendas, conclui-se que há um potencial a ser explorado com esse construto.

Dubinsky e Hartley (1986) reúnem em seu artigo alguns dos principais preditores do desempenho em vendas e suas interrelações: motivação, aptidão, nível de habilidade, percepções do papel e variáveis pessoais, organizacionais e ambientais. O modelo proposto busca preencher duas lacunas principais das pesquisas realizadas até essa época, quais sejam: a de investigar as interrelações entre as variáveis preditoras e a de incluir os efeitos da adaptabilidade do vendedor no construto. Além disso, duas variáveis novas são introduzidas: o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional. Na Figura 01, apresenta-se o resultado desse arranjo:

Figura 01 – Modelo de desempenho de vendas de Dubinsky e Hartley



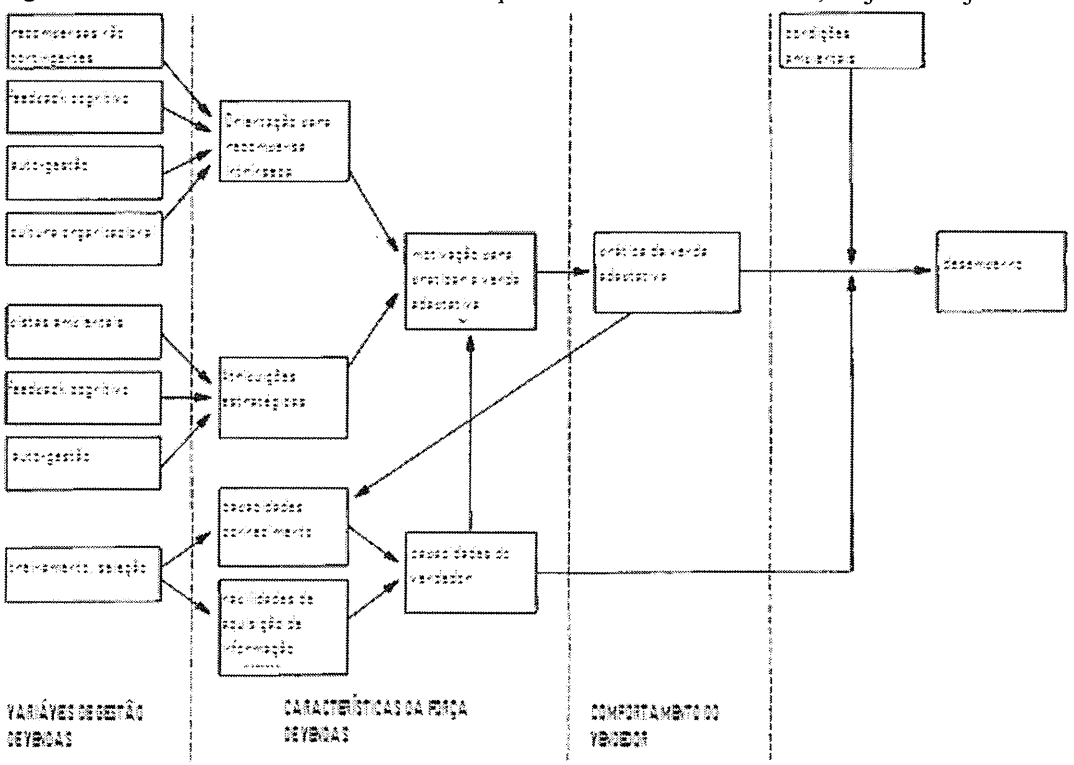
Fonte: Dubinsky e Hartley (1986)

Embora identificando relações significativas no modelo testado, o poder de explicação das variáveis apresentou-se baixo (valores de R^2 variando entre 0,04 e 0,18). Além disso, alguns resultados mostraram-se inesperados: uma correlação positiva entre o conflito de papéis e o

desempenho no trabalho; uma correlação negativa entre motivação e desempenho no trabalho. Por fim, a fraca associação entre a adaptabilidade e o desempenho do vendedor levam Dubinsky e Hartley (1986) a sugerirem não um descarte dessa variável, mas o desenvolvimento de uma escala melhor para mensurar tal dimensão desse construto.

Para Weitz *et al.* (1986), as teorias sobre o desempenho no trabalho sugerem que são três os fatores "gerenciáveis" que o afetam: percepções do papel, motivação e habilidade (fatores "não gerenciáveis" seriam: especificidades do território de vendas, nível de competitividade da atividade, comprometimento dos consumidores com a oferta da firma e sorte). Dos três, o componente até então pouco estudado é a habilidade de adaptar o comportamento de venda de forma efetiva às demandas da situação de vendas, razão pela qual o modelo conceitual desenvolvido se concentra nele, como pode ser confirmado na Figura 02:

Figura 02 – Modelo conceitual de desempenho de vendas de Weitz, Sujan e Sujan



Fonte: Weitz *et al.* (1986).

O caminho defendido por Weitz *et al.* (1986) é o da alteridade – em oposição à ideia do comportamento de venda efetivo universalmente –, no qual a efetividade em vendas pressupõe uma abordagem contingencial, isto é, um encaixe da condução da venda à situação específica encontrada. Em síntese, o vendedor deve ter a competência para se colocar no lugar do consumidor e melhor servi-lo, atingindo, por uconsequência, um melhor desempenho. Isso será tanto mais obtido quanto melhor seja trabalhado o conhecimento, considerado pelos autores como a característica crítica que habilita os vendedores a se ajustarem efetivamente ao ambiente dinâmico e complexo das vendas.

Spiro e Weitz (1990) desenvolvem uma escala (ADAPTS) de 16 itens para mensurar o nível em que os vendedores praticam uma venda adaptativa, isto é, o quanto eles alteram suas apresentações de venda ao longo e durante as interações com o consumidor em resposta à situação de venda percebida. As três facetas do instrumento correspondem à motivação, à capacidade e ao comportamento efetivo da força de vendas para praticar a venda adaptativa. A prática da venda adaptativa resulta em um melhor desempenho de vendas.

Empiricamente, Spiro e Weitz (1990) utilizam alguns construtos já validados na literatura para obter a validade nomológica da escala, a saber: automonitoramento, androginia, empatia, abertura, motivação intrínseca, controle pessoal, experiência e estilo gerencial. Como se trata de uma escala direcionada à prática de vendas, não é útil no recrutamento e na seleção de candidatos, o que deve ser feito por meio dos traços de personalidade que se mostraram significativamente correlacionados à escala de venda adaptativa. Sugere-se sua aplicação na etapa de treinamento como instrumento de aferição de aprendizado.

Swenson e Herche (1994) apresentam a habilidade incremental da lista de valores (LOV) em

prever o desempenho de vendas além das escalas ADAPTS e SOCO, uma vez que a necessidade de explorar os fatores de desempenho continua existindo. Apesar da LOV envolver nove dimensões de valores sociais americanos, sua escolha se deu em função de ser uma escala com foco nos principais papéis da vida, a exemplo do trabalho, e também em razão de sua parcimônia e simplicidade de aplicação.

Por meio de uma análise fatorial, Swenson e Herche (1994) identificaram três dimensões que explicam mais de 60% da escala LOV aplicada ao contexto de vendas. Vale ressaltar que o desempenho de vendas utilizado nesse estudo foi obtido via autorrelato. As duas dimensões mais representativas (realização e hedonismo) foram utilizadas para formulação das hipóteses: a primeira é positivamente relacionada ao desempenho de vendas; e a segunda, inversamente relacionada a esse fator. A terceira hipótese da pesquisa pressupõe que os valores sociais explicam maior variância no desempenho de vendas que as escalas ADAPTS e SOCO isoladamente.

Foram comprovadas as hipóteses 1 e 3 somente; não se verificou associação significativa entre hedonismo e desempenho de vendas. Assim, vendedores que valorizam o senso de execução, a autoestima, a autorrealização e ser bem respeitados (dimensão da realização) apresentam maiores níveis de desempenho (SWENSON & HERCHE, 1994).

Partindo da premissa de que a característica comum aos vendedores de sucesso é a criatividade, isto é, estabelecem relação em que a abordagem de vendas é orientada à solução de problema, Wang e Netemeyer (2004) conceituam um construto de desempenho criativo de vendedor e desenvolvem um instrumento para medi-lo. Criatividade representa um fluxo de pensamentos e ações originais, úteis na prática. A venda adaptativa pode ser vista como uma

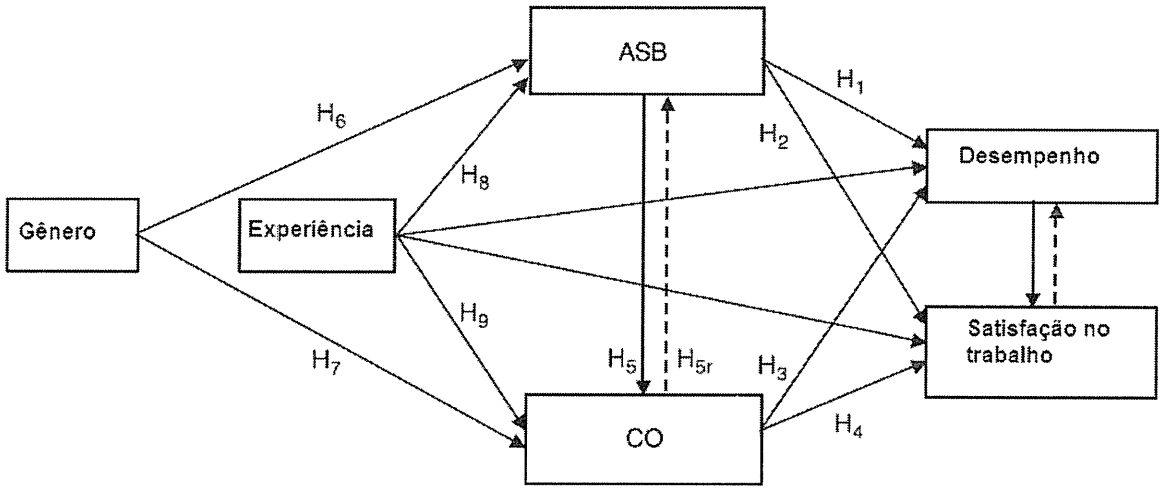
forma de criatividade nesse sentido. Ideias criativas podem melhorar a eficiência e a efetividade das atividades diárias de trabalho, podem ajudar a expandir a base de consumidores e, também aumentar a satisfação do consumidor, contribuindo, assim, para o desempenho geral de vendas.

Jaramillo *et al.* (2005) efetuam uma meta-análise incluindo estudos realizados ao longo dos últimos vinte e cinco anos em quatorze países e um conjunto de situações de vendas ou não. Como resultado, verificam que a relação entre comprometimento organizacional e desempenho no trabalho é positiva e mais forte para empregados que vendem do que para os demais funcionários. Contudo, o comprometimento organizacional explica somente 6% da variância no desempenho dos vendedores, sendo essa correlação possivelmente moderada por diversos fatores, como gênero, idade, grau de instrução e experiência em vendas.

Franke e Park (2006) efetuam uma meta-análise de 155 amostras, totalizando mais de 31.000 vendedores respondentes, procurando testar modelos alternativos de antecedentes e consequentes do comportamento adaptativo de venda (ASB) e orientação ao consumidor (CO).

O resultado da modelagem por equações estruturais, conforme Figura 03, indica que ASB eleva as medidas de desempenho (autoavaliação, avaliação gerencial e objetiva), enquanto CO incrementa somente a medida de desempenho por autoavaliação. Ambas promovem aumento da satisfação no trabalho. Experiência em vendas aumenta desempenho, mas não a satisfação no trabalho. Quanto ao gênero, as mulheres têm desempenho e satisfação maiores. Em termos de magnitude das correlações, ASB e experiência em vendas impactam mais no desempenho em vendas do que CO e gênero.

Figura 03 – Modelo de desempenho de vendas de Franke e Park

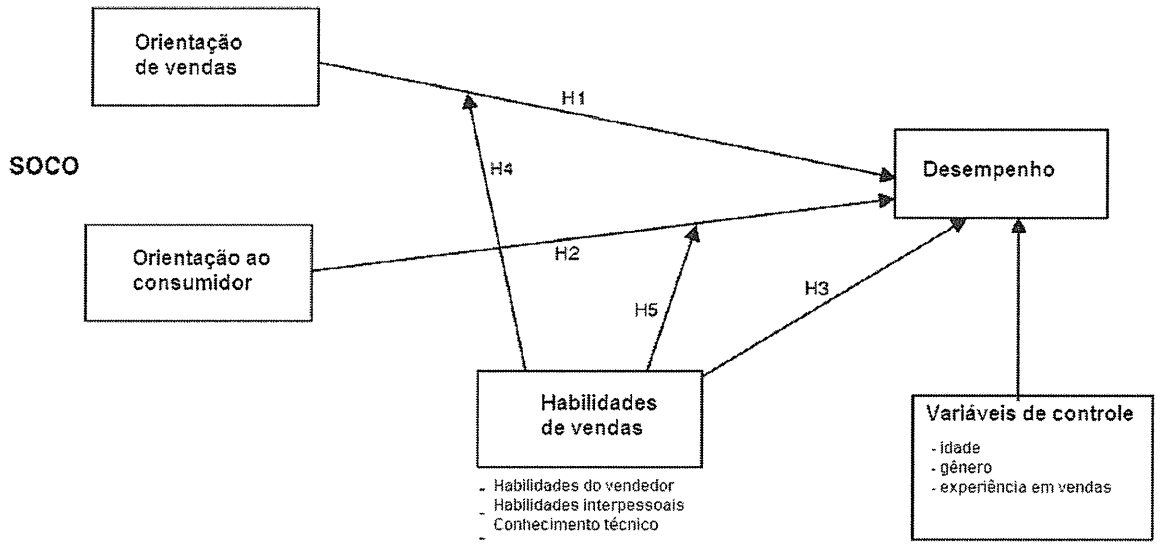


Fonte: Franke e Park (2006)

Como em investigações anteriores, os preditores não responderam por grandes porções da variância do desempenho de vendas: menos que 7% para qualquer preditor individual e menos que 18% para qualquer modelo estrutural.

Wachner *et al.* (2009) apontam uma lacuna na literatura referente ao impacto de tipos específicos de habilidades de venda no desempenho e propõem um modelo para supri-la, conforme pode ser visto na Figura 04.

Figura 04 – Modelo de desempenho de vendas de Wachner, Plouffe e Grégoire



Fonte: Wachner *et al.* (2009)

Wachner *et al.* (2009) reúnem em seu modelo três distintos componentes da habilidade geral de vendas: habilidades interpessoais (ex.: proficiência na comunicação verbal e não verbal), habilidades na arte de vender (ex.: habilidades em apresentação de vendas) e habilidades técnicas (ex.: conhecimento sobre o produto pelo vendedor).

O efeito principal do construto das habilidades em vendas explica sozinho 23% da variância no desempenho de vendas, ressaltando a importância de sua incorporação em pesquisas futuras. A habilidade na arte de vender, sozinha, responsabiliza-se por 17% da variância no desempenho de vendas. A experiência em vendas tem também um efeito positivo no desempenho de vendas (WACHNER *et al.*, 2009).

Diante dos variados caminhos de pesquisa apresentados, cabe investigar as perspectivas de uso do construto *timestyle* para a melhoria do desempenho de um *call center*, tendo como ponto de partida um estudo cujo objetivo passa a ser o de identificar o tempo como variável

subjacente ao seu funcionamento, sob a ótica dos envolvidos diretamente com suas operações diárias. Conforme tratado por Valos e Vocino (2006), um sistema de mensuração ideal de desempenho deve incluir medidas que são estrategicamente relevantes bem como as medidas de eficiência e efetividade.

3. PROBLEMA DE PESQUISA

Diante da complexidade de variáveis consideradas em torno da associação do tempo ao comportamento do consumidor, bem como das abordagens ecléticas e fragmentadas do tema, principalmente no campo do marketing, levanta-se a questão central deste trabalho, qual seja, o Modelo Hierárquico Geral (GHM) tem potencial para ordenar os diversos (e dispersos) construtos timestyles presentes na literatura de marketing e de psicologia com vistas à proposição e à validação de uma nova escala preditiva do desempenho de vendas?

3.1. Objetivos

3.1.1. Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho foi o de testar o potencial do Modelo Hierárquico Geral (GHM) para ordenar os diversos (e dispersos) construtos *timestyles* presentes na literatura de *marketing* e de psicologia com vistas à proposição e à validação de uma nova escala preditiva do desempenho de vendas.

3.1.2. Objetivos específicos

Foram objetivos específicos no desenvolvimento desta tese:

- Reunir e analisar comparativamente os diversos construtos e escalas *timestyles* presentes na literatura;
- Estabelecer um ordenamento hierárquico para os principais construtos *timestyles* com base no GHM;
- Analisar a relação entre os traços elementares do modelo 3M e os construtos

timestyles;

- Propor e validar uma escala preditiva do desempenho de vendas composta de construtos *timestyles* e de traços elementares do modelo 3M.

3.2. Proposições e hipóteses de pesquisa

Numa perspectiva hipotético-dedutiva, uma maneira de testar a validade de uma teoria consiste em deduzir logicamente consequências derivadas de seus pressupostos ou proposições, encontrar lacunas ou problemas teóricos e examiná-los empiricamente (LAKATOS & MARCONI, 1991). Neste estudo, formulam-se hipóteses, cuja comprovação evidenciaria suporte empírico ao modelo testado.

Inicialmente, seis hipóteses (H) foram geradas com base na literatura, a partir da análise descritiva dos dados:

H1: "A Faixa Etária dos atendentes está positivamente associada à Linearidade e á Economicidade do Tempo" (ANDERSON *et al.*, 1989);

H2: "A Faixa Etária dos atendentes está positivamente associada ao controle do tempo" (USUNIER & VALETT-FLORENCE, 2007);

H3: "Atendentes monocrônicos são predominantes devido ao contexto de pouca interação social e à opção pelo modelo linear-separável no ambiente de trabalho" (O'HARA-DEVEREAUX & JOHANSEN, 1994; MOCELIN & SILVA, 2008; GRAHAM, 1981);

H4: "A experiência em vendas está positivamente associada ao desempenho de vendas" (FRANKE & PARK, 2006);

H5: "Atendentes com Orientação Temporal Futuro são predominantes" (GRAHAM, 1981);

H6: "Atendentes com maior Linearidade e Economicidade do Tempo são predominantes"

(GRAHAM, 1981);

Outro conjunto de cinco hipóteses decorre dos pressupostos do modelo hierárquico utilizado, apoiados também por estudos anteriores:

H7: "Policronicidade apresenta validade discriminante em relação aos traços de personalidade" (CONTE *et al.*, 1999);

H8: "Submissão, ansiedade, persistência e impaciência são construtos independentes" (USUNIER & VALETT-FLORENCE, 2007);

H9: "Indicadores de diferentes construtos do mesmo nível hierárquico não podem ser combinados para formar um construto único" (MOWEN & VOSS, 2008);

H10: "Há pelo menos uma relação entre algum traço elementar e algum traço composto" (*id.*, 2008);

H11: "Há pelo menos uma relação entre algum traço composto e algum traço situacional" (*ibid.*, 2008).

Por fim, outras cinco hipóteses foram concebidas a partir de estudos que utilizaram variáveis correlatas ao modelo proposto:

H12: "Atendentes com Orientação Temporal Presente são mais imediatistas, ou seja, OT2 é positivamente associada a IMP2" (LEITE & PASQUALI, 2008);

H13: "Policronismo é positivamente associado com o desempenho de vendas" (CONTE & GINTOFT, 2005);

H14: "Introversão é negativamente associado a policronicidade" (CONTE & GINTOFT, 2005);

H15: "Necessidade de Recursos Materiais é positivamente associada à Linearidade e à

Economicidade do Tempo" (VERWAERDE, 1999);

H16: "Necessidade de Recursos Materiais é positivamente associada à Persistência" (USUNIER & VALETT-FLORENCE, 2007);

4. METODOLOGIA

Neste capítulo, são descritos a metodologia utilizada na pesquisa, as justificativas e as limitações das técnicas e dos procedimentos empregados. Os métodos de pesquisa foram estabelecidos em função dos objetivos do estudo, das escolhas metodológicas de Mowen (2000) para testar seu modelo e em considerações de ordem teórica e prática.

4.1. Concepção da pesquisa

Este trabalho foi realizado por meio de um estudo conclusivo do tipo *survey*, por meio de um questionário *online* autopreenchido - conclusivo descritivo (MATTAR, 1996).

A concepção quantitativa da pesquisa fundamenta-se nas suposições de objetividade da realidade, de independência do observador, e de não interferência no objeto de estudo (CRESWEL, 1994). Ainda que tais premissas sejam utópicas (SCHUMAN & PRESSER, 1981), buscou-se reduzir a interferência do pesquisador e obter resultados não enviesados, com o propósito de fazer mensurações objetivas e extrair conclusões que possam ser estendidas à população em geral com um grau de confiança conhecido.

A abordagem utilizada é caracterizada por um estudo vertical (*cross-over*), em que os elementos amostrais foram observados em um período único de tempo, uma vez que a verificação de mudanças nas características-alvo no decorrer do tempo não constituiu objetivo desta. Para alcançar esse objetivo, um estudo longitudinal seria o mais indicado (CHURCHILL & IACOBUCCI, 2002).

4.2. Operacionalização da pesquisa

Dada a enorme complexidade do 'mundo real', é imprescindível esboçar modelos que se aproximem o máximo possível da realidade. Assim, os modelos ajudam a entender se existem e como se dão as relações entre pessoas, fatos, ideias, conceitos e outros (GOSLING & GONÇALVES, 2003).

Entretanto, o desenvolvimento de um modelo inédito, combinando construtos de diferentes domínios, requer cuidados adicionais. Mowen e Voss (2008) fazem uma análise de 25 anos da produção acadêmica no tocante à criação e à construção de escalas, constatando que a qualidade das medidas obtidas no campo do *marketing* continua sendo criticada. Os autores resumem em quatro os problemas centrais que ocorrem no processo de desenvolvimento de uma escala: (a) definição do construto; (b) desenho do modelo com itens de múltiplos domínios: (c) identificação das dimensões; e (d) demonstração da validade nomológica.

Em razão de o estudo propor o desenvolvimento de um modelo para mensuração de desempenho em vendas, baseada no modelo 3M e nas diversas abordagens de *timestyle*, os procedimentos metodológicos adotados fundamentaram-se estruturalmente no Modelo Hierárquico Geral (GHM) proposto por Mowen e Voss (2008). Tal proposição metodológica apresenta contribuições adicionais aos modelos hierárquicos anteriormente propostos na literatura de *marketing* por Lastovicka (1982) e Zeithaml (1988), além do próprio modelo 3M (MOWEN, 2000). Sua simplicidade de ordenamento lógico da informação torna-o poderoso em termos de abrangência de combinações de construtos, não se limitando aos traços de personalidade.

O GHM se fundamenta em três princípios: (1) princípio da rede hierárquica; (2) princípio da dimensionalidade; e (3) princípio da combinação de itens.

O primeiro princípio rege que a definição dos construtos no modelo deve identificar sua localização numa rede hierarquicamente organizada de hipotéticos antecedentes e consequentes. Com isso, obtêm-se definições mais precisas de construtos e uma maior facilidade para testar a validade nomológica e também a dimensionalidade dos construtos, evitando previsões ilusórias que ocorrem quando um construto é tomado como antecedente, quando, na verdade, são seus antecedentes os responsáveis pelo relacionamento. Já o segundo princípio determina que a dimensionalidade de um construto seja especificada *a priori* e requer que cada dimensão seja acessada separadamente durante o teste de validade nomológica. Por fim, o princípio 3 determina que os pesquisadores selecionem parâmetros que reflitam o mesmo nível na hierarquia e acessem somente um construto dentro do respectivo nível.

Desta feita, recorreu-se à extensa revisão bibliográfica feita em torno dos construtos com base em variáveis de tempo, buscando-se um ordenamento hierárquico deles, para uma melhor identificação de potenciais redundâncias e redução de problemas semânticos. O Quadro 08 ilustra a primeira disposição de construtos dos diversos autores, ordenada nos quatro níveis hierárquicos do GHM.

Quadro 08 – Rede hierárquica de construtos baseados em parâmetros de tempo

Nível 4	Nível 3	Nível 2	Nível 1
Tempo econômico (planejamento, controle, divisão, monetização) x não organizado.	Percepção linear do tempo (orientação intensa para o futuro, monocronismo, tempo econômico, tempo monetizado).	Submissão (pontualidade / cumprimento de prazos)	Estilo de vida agendado.
Monocronismo / policronismo / acronismo.	Percepção cíclica do tempo (orientação para o presente, policronismo, tempo não organizado, tempo não monetizado)	Persistência	Estilo de vida rotineiro (repetição X variedade).
Orientação temporal futuro/presente/passado.	Percepção procedimental do tempo (orientação para o presente, tempo certo / acronismo, tempo não organizado, tempo não monetizado).	Ansiedade X utilidade/sentido para o tempo	Estilo de vida autônomo (controle social sobre o tempo, ritmo próprio / liberdade / autonomia, disponibilidade).
		Impaciência / impulsividade	Estilo de vida imediatista (retorno no curto prazo, imediatismo)

A partir da disposição hierárquica dos construtos, buscou-se a identificação de questões provenientes das diversas escalas que melhor se adequassem ao contexto específico de Brasil e também da rotina e perfil dos atendentes de *telemarketing*, para a elaboração do questionário. Na primeira versão do instrumento de mensuração, foram definidas 40 questões, estruturadas para respostas em uma escala do tipo Likert de 11 pontos. A partir dos resultados de dois pré-testes, optou-se por elaborar o instrumento final com o bloco 3, estruturado com base em uma escala do tipo diferencial semântico, compondo com as questões relativas aos traços elementares do modelo 3M que as precederam.

As escalas adotadas são diferentes das adotadas por Mowen (2000), que variam de 1 a 9, pois, variando de 0 a 10 (ou de -5 a + 5), acredita-se que a familiaridade das pessoas no Brasil com o sistema decimal em situações cotidianas de avaliação possa minimizar erros de mensuração da escala, especialmente em estratos de nível de instrução elevado.

Espera-se que uma escala com maior número de opções melhore a precisão da escala sem

aumentar os erros de mensuração, permitindo um tratamento quantitativo das respostas, conforme sugerem Nunnaly e Bernstein (1994). A escala usada foi equilibrada, tendo como ponto médio o número 5 nos blocos 1 e 2, e o número 0 no bloco 3, podendo ser usado por indivíduos com neutralidade de escolha quanto ao item avaliado.

Por se tratar de instrumento de personalidade, foi usada uma escala forçada (sem a opção "Não sei"), pois acredita-se que os ganhos advindos de respostas válidas são maiores que as perdas advindas de respostas não válidas (SCHUMAN & PRESSER, 1981). As escalas numéricas foram apresentadas com linhas alternadas em tonalidades de branco e cinza, para evitar confusão e erros por parte dos respondentes na hora do preenchimento e leitura do questionário.

Para buscar maior facilidade e coerência de respostas, os itens foram agrupados conforme a natureza das perguntas (MALHOTRA, 2001), dando origem a três blocos distintos. O primeiro bloco contempla adjetivos retirados dos traços de personalidade do modelo, em que os indivíduos deveriam dizer quão bem os adjetivos da lista o descrevem, similar ao empregado por Cattell (1946) em seu modelo de 16 fatores de personalidade. No segundo bloco do questionário, foi utilizada uma estrutura análoga à empregada por Mowen (2000) em seu modelo, em que se pede aos indivíduos para relatarem a frequência subjetiva em que realizam determinadas atividades ou experimentam determinados sentimentos. A terceira e última parte solicita aos indivíduos expressarem sua opinião em relação a crenças e a atitudes relativas ao seu *timestyle*. Por fim, dados demográficos foram coletados para fins de classificação dos respondentes.

Conforme recomendado por Churchill e Iacobucci (2002), a introdução do questionário

incluiu uma série de informações que visaram aumentar a participação e minimizar a resistência dos respondentes, tais como menção ao tratamento da informação pessoal, pedido de um favor, importância do estudo e garantia de sigilo.

Neste estudo, o dimensionamento da amostra foi guiado por considerações de ordem prática e técnica, usual dos trabalhos científicos (GONÇALVES & MEIRELLES, 2004). Inicialmente, definiu-se como população da pesquisa os atendentes de *telemarketing* ativo residentes na região metropolitana de Belo Horizonte. Em vista das dificuldades operacionais decorrentes da compatibilização dos dados de desempenho, foi feita uma amostragem de conveniência (MALHOTRA, 2001) com indivíduos de uma determinada empresa de *telemarketing*, que possui sete operações distintas de vendas. Esse procedimento de amostragem significa que qualquer generalização de resultados deve ser vista com cautela.

Usualmente, a modelagem em equações estruturais requer amostras relativamente grandes, em razão dos diversos pré-requisitos inerentes aos tipos de técnicas de análise e procedimentos estatísticos usualmente empregados. Não há uniformidade na literatura em relação ao número absoluto do que pode ser considerada uma amostra pequena (podem ser encontrados valores entre 100 e 200 casos). Para Hair *et al.*, (2005) o tamanho absoluto mínimo da amostra deve ser pelo menos maior do que o número de covariâncias ou correlações na matriz de dados de entrada. Entretanto, há muito mais acordo no que diz respeito à razão entre tamanho da amostra/número de parâmetros estimados no modelo. O mais típico é uma proporção mínima de pelo menos cinco respondentes para cada parâmetro estimado, sendo considerada mais adequada uma proporção de 10:1, para que se consigam estimativas consistentes de parâmetros (BENTLER & CHOU, 1987).

Desta feita, o critério principal para dimensionamento amostral consistiu em verificar se o tamanho da amostra do estudo seria suficientemente grande para permitir o uso das técnicas apropriadas de análise (CHURCHILL & IACOBUCCI, 2002). Usando o critério de número de cinco observações por variável, tendo 49 parâmetros estimados, calcula-se o número mínimo de 245 casos a serem coletados. Para minimizar a incidência de dados ausentes e devido à facilidade tecnológica de implementação na empresa pesquisada, os dados foram obtidos por meio de um questionário *online* elaborado com auxílio das ferramentas disponíveis no site surveymonkey. Os supervisores das operações de vendas receberam o *link* antecipadamente, as orientações sobre o procedimento de preenchimento e a finalidade do questionário. A validação de campo foi feita por conferência do número válido de registros funcionais incluídos no instrumento. No total, foram necessárias três rodadas de coleta, durante as duas últimas semanas de novembro e primeira de dezembro de 2011, para obtenção do total de 529 casos completos e identificados, com registros correspondentes relacionados ao desempenho de vendas.

4.3. Técnica escolhida para análise dos dados e modelagem proposta

A escolha da técnica estatística de análise dos dados pautou-se pelos objetivos estabelecidos, tendo clara a diversidade de construtos considerados para a modelagem. Segundo Hair *et al.* (2005), uma análise estatística, "para ser considerada verdadeiramente como multivariada, todas as variáveis devem ser aleatórias e inter-relacionadas de maneira que seus diferentes efeitos não podem ser significativamente interpretados de forma separada".

Um dos tipos de técnicas multivariadas é a modelagem de equações estruturais (SEM). Trata-se de uma técnica de estimação apropriada e mais eficiente para uma série de equações de

regressão múltipla separadas, estimadas simultaneamente (HAIR *et al.*, 2005) e que, com base no exame simultâneo de múltiplas relações de dependência e interrelacionamentos, permite verificar se uma teoria é plausível, analisando estatisticamente as relações causais entre seus construtos, ou seja, seus conceitos teóricos. Apesar de ser uma técnica recente no país, foi a escolhida para este estudo. Segundo Brei e Neto,

> No Brasil, a modelagem em equações estruturais demorou a ser utilizada na área de *marketing*, em comparação ao cenário internacional. A primeira utilização de SEM em *marketing* no ENANPAD – Encontro Nacional do Programa de Pós-Graduação em Administração, usualmente o fórum de ponta em termos de pesquisas na área de administração no país, data apenas de 1998, tendo, porém, aumentado nos anos seguintes (BREI & NETO, 2006).

Gosling e Gonçalves (2003) consideram a modelagem de equações estruturais uma técnica avançada de tratamento e de análise estatística de dados, permitindo pesquisas refinadas. Advertem, contudo, que é imprescindível que o problema a ser investigado preceda e promova a escolha da técnica a ser utilizada, possibilitando, assim, que trabalhos inovadores sejam desenvolvidos.

A modelagem em equações estruturais é vista, portanto, como uma técnica confirmatória, isto é, o modelo deve ser desenvolvido *a priori*, antes da coleta dos dados, para posterior confirmação desses modelos. Contudo, pode-se não encontrar este suporte empírico, por vezes. Nessas situações, o pesquisador pode abandonar o modelo ou modificar as hipóteses em que ele se baseia.

A indicação da sequência dos estágios de aplicação da modelagem em equações estruturais varia entre os autores. Contudo, geralmente, são seguidas as etapas descritas por Hair *et al.*

(2005), conforme Quadro 09.

Quadro 09 – Rede hierárquica de construtos baseados em parâmetros de tempo

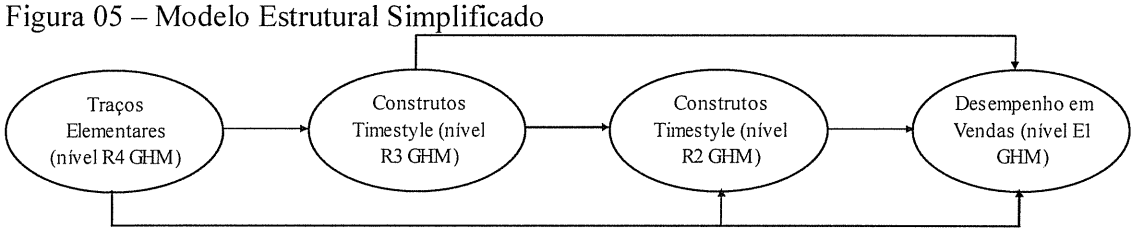
Etapa	Passos
1 e 2	. Desenvolvimento de um modelo baseado na teoria . Construção de um diagrama de caminhos de relações causais
3	. Conversão do diagrama de caminhos: . estimação do modelo de mensuração (validade e confiabilidade de construto) . estimação do modelo estrutural (decisão sobre características formativas ou reflexivas do modelo; confiabilidade e validade lógica, de estrutura interna e nomológica)
4	. Escolha do tipo de matriz para entrada de dados e estimação do modelo estrutural . Escolha da técnica de estimação
5	. Verificação da identificação do modelo estrutural
6	. Avaliação de critérios de ajuste do modelo (medidas de ajustes absolutas, incrementais e de parcimônia)
7	. Interpretação e modificação do modelo

FONTE: Hair *et al.* (2005)

A modelagem em equações estruturais caracteriza-se por dois componentes básicos: o modelo estrutural e o modelo de mensuração. O primeiro é o modelo de "caminhos", que relaciona variáveis independentes com dependentes. Já o segundo permite ao pesquisador avaliar a contribuição de cada item da escala, bem como incorporar a maneira como a escala mede o conceito na estimação das relações entre variáveis dependentes e independentes.

O modelo estrutural simplificado proposto configurou-se como apresentado na Figura 05.

Figura 05 – Modelo Estrutural Simplificado

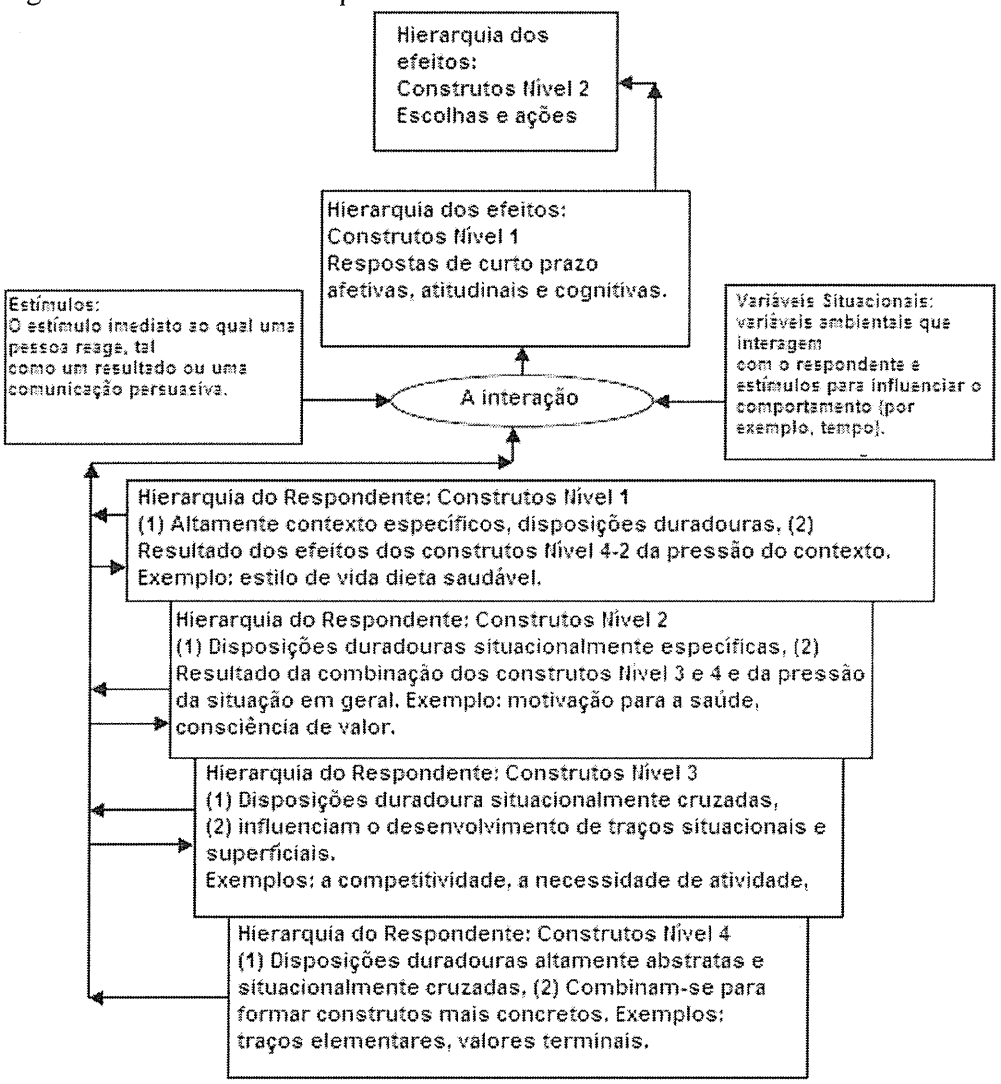


Para um entendimento completo do modelo estrutural, dada a difícil visualização gráfica em decorrência das múltiplas interações e níveis, optou-se por detalhá-lo no Quadro 10 e explicitar o Modelo Hierárquico Geral de onde se originou na Figura 06 a seguir.

Quadro 10 – Estrutura Detalhada do Modelo Estrutural Simplificado

Traços Elementares		***Timestyle* R3 GHM**		***Timestyle* R2 GHM**		**Desempenho em Vendas**	
Parâmetros	Construtos	Parâmetros	Construtos	Parâmetros	Construtos	Parâmetros	Construtos
4	Abertura a experiências	2	Linearidade e economicidade do tempo	2	Ansiedade	1	Taxa de conversão
4	Introversão	2	Orientação temporal	2	Submissão	1	Tempo médio de atendimento (TMA)
3	Amabilidade	2	Mono/ Policronicidade	2	Impaciência	1	Percentil de vendas
4	Organização			2	Persistência	1	Chamadas atendidas
5	Instabilidade emocional						
4	Necessidade de recursos corporais						
4	Necessidade de recursos materiais						
3	Necessidade de excitação						

Figura 06 – Modelo Hierárquico Geral



FONTE: Mowen & Voss (2008).

O modelo proposto originou-se da crítica de Graham (1981), respaldada pela crítica antropológica de Munn (1992), ao que ele ressaltou como uma ênfase acentuada do viés anglo-saxônico nas pesquisas de comportamento do consumidor decorrentes da predominância da percepção linear do tempo na cultura ocidental. A partir da adoção de modelos e construtos originados em países cuja mentalidade dominante é pautada por essa percepção, corre-se o risco de negligenciar os efeitos típicos da mencionada cultura latina, cuja percepção do tempo predominante é cíclica.

Ao avaliar a dinâmica do contexto de operações de *telemarketing* ativo, é nítida a prevalência da percepção linear do tempo, com a máxima da eficiência operacional buscada de forma exaustiva. Por outro lado, os atendentes e os consumidores estudados têm pressupostamente uma tendência maior à percepção cíclica do tempo, face à cultura latina onde se inserem.

Diferentemente dos traços elementares, que têm um componente genético no indivíduo, o *timestyle* se estabelece por influência da cultura em que o indivíduo está inserido. Sua percepção do tempo se estabelece à medida que cresce e se socializa. Nesse sentido, os construtos de *timestyle* com maior nível de abstração foram hierarquicamente classificados no nível 3 do GHM, permanecendo os traços elementares no nível mais alto de abstração do modelo hierárquico, de modo a viabilizar a validade nomológica e servir como variável de controle na identificação de predições ilusórias (MOWEN & VOSS, 2008).

Esse primeiro ordenamento lógico definiu os construtos do nível 3 do GHM como aqueles que melhor caracterizam as três possíveis percepções de tempo dos indivíduos. Na descrição feita por Graham (1981), pode-se efetuar essa caracterização com base em três construtos distintos: 1. orientação temporal (passado, presente, futuro); 2. cronicidade (policronismo e monocronismo); e 3. linearidade/economicidade (organização/fragmentação e monetização do tempo).

Como os três construtos apresentam tendências dicotômicas, isto é, passado X presente X futuro; policronismo X monocronismo; e fragmentação X unicidade, decidiu-se pela substituição das questões tipo Likert para questões tipo diferencial semântico, o que trouxe complementarmente um ganho de parcimônia ao modelo. Como a orientação temporal para o passado acentua-se com a idade e os atendentes são compostos amplamente por jovens,

concentrou-se a mensuração do construto orientação temporal na oposição entre futuro e presente.

Os construtos do nível 2 do GHM caracterizam-se como disposições permanentes situacionalmente específicas e resultam da combinação dos níveis 3 e 4 e da pressão da situação geral (MOWEN E VOSS, 2008). Eles convergem para representar a relação de controle exercida sobre o tempo. Assim, foram mapeados quatro construtos com base na literatura: 1. submissão, que reúne questões ligadas à pontualidade e ao cumprimento de prazos; 2. persistência, que condensa itens como perseverança, compromisso, responsabilidade e cumprimento de propósitos; 3. ansiedade, ligada à busca de sentido e utilidade para o tempo, motivação; e 4. impaciência, vinculada à busca de retorno no curto prazo, imediatismo.

Finalmente, os construtos de nível 1, altamente contexto-específicos que resultam de efeitos dos níveis 4 e 2 e da pressão do contexto, foram desconsiderados no modelo proposto, tendo em vista a tênue diferenciação em relação aos construtos de nível 2 e a especificidade das questões que são próprias desse último nível.

Além dos construtos ligados à hierarquia de respondentes, foram selecionados quatro parâmetros para compor o construto desempenho de vendas, do lado da hierarquia dos efeitos: 1. taxa de conversão; 2. tempo médio de atendimento (TMA); 3. percentil de vendas; 4. chamadas atendidas. O único parâmetro que foi utilizado de forma normalizada foi o percentil de vendas, a partir dos valores financeiros de vendas dos atendentes em um período de 3 meses.

Com base nesse modelo, foram feitas as análises estatísticas. Para tanto, os questionários foram conferidos e importados no programa SPSS® (Statistical Package for Social Sciences), versão 17, no qual se realizou a análise preliminar dos dados e a análise descritiva. Para testar as hipóteses de pesquisa, analisaram-se modelos de equações estruturais utilizando-se o software AMOS® (Analysis of Moment Structures), versão 6.

Quadro 11 – Construtos e indicadores do modelo

Construto (Variáveis)	Escala	Questões
Abertura a Experiências (AE)	Likert (0 a 10)	"Com que frequência você se sente ou age desta forma?"
AE1		Criativo(a)
AE2		Encontro soluções inovadoras
AE3		Frequentemente sinto-me altamente criativo(a)
AE4		Prefiro coisas novas e diferentes ao invés das conhecidas e seguras
Introversão (I)	Likert (0 a 10)	"Com que frequência você se sente ou age desta forma?"
I1		Tímido(a)
I2		Discreto(a) quando estou com outras pessoas
I3		Tímido(a) quando estou com outras pessoas
I4		Prefiro ficar sozinho(a) do que ficar num grupo com pessoas desconhecidas
Amabilidade (A)	Likert (0 a 10)	"Com que frequência você se sente ou age desta forma?"
A1		Compreensivo(a)
A2		Gentil com os outros
A3		Atencioso(a) com os outros
Organização (O)	Likert (0 a 10)	"Com que frequência você se sente ou age desta forma?"
O1		Organizado(a)
O2		Metódico(a), com ordem
O3		Preciso(a)
O4		Eficiente
Instabilidade Emocional (IE)	Likert (0 a 10)	"Com que frequência você se sente ou age desta forma?"
IE1		Temperamental
IE2		Meu humor muda de repente
IE3		Mais mal humorado(a) que os outros
IE4		Irrito-me mais que as outras pessoas
IE5		Impaciente com pequenos problemas
Necessidade de Recursos Corporais (NRC)	Likert (0 a 10)	"Com que frequência você se sente ou age desta forma?"
NRC1		Dedico um tempo do meu dia para cuidar da minha forma física
NRC2		Presto atenção em meu corpo e na minha aparência
NRC3		Acho importante manter meu corpo em forma
NRC4		Eu me esforço para manter meu corpo saudável
Necessidade de Recursos Materiais (NRM)	Likert (0 a 10)	"Com que frequência você se sente ou age desta forma?"
NRM1		Gosto de comprar coisas caras
NRM2		Aprecio ter objetos de luxo, mais que a maioria das outras pessoas
NRM3		Adquirir coisas de valor é importante para mim
NRM4		Gosto de ter artigos de luxo

(continua)

Quadro 11 – Construtos e indicadores do modelo

Necessidade de Excitação (NEXC) NEXC1 NEXC2 NEXC3	Likert (0 a 10)	"Com que frequência você se sente ou age desta forma?" Procuro por atividades que me ofereçam adrenalina e aventura Sinto uma atração por experiências que tenham um elemento de perigo Gosto de me arriscar mais do que as outras pessoas
Linearidade e Economicidade do Tempo (LET) LET1 LET2	Diferencial (-4 a +4)	Detesto seguir cronogramas / Adoro seguir cronogramas Detesto planejar minhas atividades diárias / Adoro planejar minhas atividades diárias
Orientação Temporal (OT) OT1 OT2	Diferencial (-4 a +4)	A vida sempre deve ser vivida intensamente / A vida sempre deve ser vivida moderadamente Nunca penso nas coisas que farei no futuro / Sempre penso nas coisas que farei no futuro
Mono/Policronicidade (MP) MP1 MP2	Diferencial (-4 a +4)	Sempre termino uma atividade antes de começar qualquer outra / Sempre inicio várias atividades antes de terminar qualquer uma Sempre me sinto incomodado ao ser interrompido em uma atividade / Nunca me sinto incomodado ao ser interrompido em uma atividade
Ansiedade (ANS) ANS1 ANS2	Diferencial (-4 a +4)	Sempre fico entediado com minhas atividades diárias / Nunca fico entediado com minhas atividades diárias Esperar em filas sempre me incomoda / Esperar em filas nunca me incomoda
Submisividade (SUBM) SUBM1 SUBM2	Diferencial (-4 a +4)	Nunca uso lista de tarefas / Sempre uso lista de tarefas Nunca me preocupo em cumprir prazos ou ser pontual / Sempre me preocupo em cumprir prazos ou ser pontual
Impaciência (IMP) IMP1 IMP2	Diferencial (-4 a +4)	Descontrolo-me totalmente quando não tenho tempo suficiente / Controlo-me totalmente quando não tenho tempo suficiente É melhor obter resultados menores em curto prazo / É melhor obter resultados maiores no longo prazo
Persistência (PERS) PERS1 PERS2	Diferencial (-4 a +4)	Nunca termino os desafios que começo / Sempre termino os desafios que começo Sempre desisto de atingir prazos e metas em caso de dificuldades / Jamais desisto de atingir prazos e metas em caso de dificuldades
Desempenho em Vendas (DV) TXCONV TMA PERCTL CHATEND	 % nº absoluto % nº absoluto	Não constam do questionário. Dados obtidos diretamente com a área responsável.

5. ANÁLISE DOS DADOS

5.1. Caracterização da amostra

Com o tamanho da amostra estimado em 245 respondentes e o instrumento de coleta validado, foi possível iniciar a fase da coleta de dados. Foram incluídos os atendentes dos dois turnos (manhã e tarde), das sete operações de *telemarketing* ativo. Por opção da empresa, as coletas concentraram-se no início da manhã e no fim da tarde, para provocar o menor impacto sobre a operação. O tempo de preenchimento médio foi de 17 minutos e 24 segundos, ficando o tempo máximo em 22 minutos e 9 segundos, o que significou uma interrupção de aproximadamente 30 minutos no início do turno da manhã e outros 30 minutos no término do turno da tarde. Foram necessárias três rodadas de coleta, realizadas em três dias distintos ao longo das duas últimas semanas de novembro e primeira de dezembro, uma vez que alguns questionários haviam sido preenchidos com os identificadores (PIN) inválidos.

Ao término da primeira rodada, foram obtidos 343 questionários válidos, para os quais a empresa disponibilizou os dados de desempenho individuais. As duas outras rodadas foram feitas com a coordenação direta dos supervisores, os quais consultaram individualmente os atendentes cujos identificadores ainda não tinham sido registrados, sobre o preenchimento. Vale ressaltar que foi cobrado apenas o registro correto da informação, isto é, caso o atendente não consentisse com a pesquisa, bastaria ele assinalar a opção 2 (não) no início do questionário e preencher corretamente o PIN, de forma que o questionário seria eliminado, porém sua participação ficaria concluída. Ao término da coleta, obteve-se o total de 529 questionários válidos, com seus respectivos dados de desempenho de vendas cruzados.

Para viabilizar os ajustes no modelo de mensuração e permitir a validação do modelo

estrutural, a amostra foi dividida em duas subamostras, denominadas amostra 1 e amostra 2. A primeira amostra foi definida com 305 respondentes, de modo que a relação com os parâmetros a estimar permanecesse acima de 5:1 (ficou em 6,2:1). A amostra 2 ficou com os 224 respondentes restantes, de modo a atender o tamanho mínimo de 200 casos que excluem a caracterização de uma amostra pequena para a técnica estatística escolhida, tendo por pressuposto a redução do número de parâmetros no modelo estrutural após ajustes do modelo de mensuração. Após os devidos ajustes, o modelo estrutural reteve 33 indicadores, de modo que a relação com os 224 casos também superou 5:1 (6,8:1). Os respondentes foram sorteados aleatoriamente no SPSS para compor ambas as subamostras.

Em termos da distribuição de gênero, constatou-se a predominância do sexo feminino na função de atendente.

Tabela 01 – Distribuição de frequência – gênero

Gênero	**N**	**%**
Masculino	95	18,0
Feminino	434	82,0
Total	529	100,0

A distribuição por faixa etária confirmou a ampla participação jovem no atendimento de *telemarketing*, com 84,5% deles com idade abaixo de 30 anos; sendo que somente 3% ficam acima dos 40 anos.

Tabela 02 – Distribuição de frequência – faixa etária

Faixa etária	**N**	**%**	**% ac.**
18 a 21	220	41,6	41,6
22 a 25	157	29,7	71,3
26 a 29	70	13,2	84,5
30 a 33	39	7,4	91,9
34 a 37	17	3,2	95,1
38 a 41	10	1,9	97,0
> 41	16	3,0	100,0
Total	529	100,0	

Por se tratar de um público jovem, a maioria absoluta é solteira (75%), sendo que os que se encontram em uma união estável somam 21%.

Tabela 03 – Distribuição de frequência – estado civil

Estado civil	N	%	% ac.
solteiro(a)	397	75,0	75,0
casado(a)	80	15,1	90,2
separado(a)	13	2,5	92,6
divorciado(a)	7	1,3	94,0
viúvo(a)	1	0,2	94,1
vive junto	31	5,9	100,0
Total	529	100,0	

Em contrapartida, a exigência de 2° grau completo para exercício da função, como prática de mercado, exige que esse jovem esteja em dia com seus estudos. Para exercício da profissão, o mercado exige que o pretendente ao cargo tenha, no mínimo, a educação básica completa, que termina ao final do 3° ano do Ensino Médio.81,5% dos sujeitos já atendiam a esse requisito e 16,4% já haviam dado entrada no curso superior.

Tabela 04 – Distribuição de frequência – escolaridade

Escolaridade	N	%	% ac.
1° grau completo	2	0,4	0,4
2° grau completo	431	81,5	81,9
Curso superior incompleto	87	16,4	98,3
Curso superior completo	9	1,7	100,0
Total	529	100,0	

No tocante ao tempo em que trabalham com vendas, fica evidente a pouca experiência dos atendentes na área comercial, o que sugere a confirmação da tendência do *telemarketing* na oferta do primeiro emprego desses jovens. 73,5% deles têm menos de um ano na função.

Tabela 05 – Distribuição de frequência – experiência em vendas

Experiência em vendas	N	%	% ac.
< 3 meses	171	32,3	32,3
< 6 meses	100	18,9	51,2
< 12 meses	118	22,3	73,5
< 24 meses	74	14,0	87,5
> 24 meses	66	12,5	100,0
Total	529	100,0	

Por fim, apesar de originalmente ter sido informado de que havia sete operações de *telemarketing* em condições de atender aos objetivos da pesquisa, somente quatro permaneciam ativas no período da coleta, concentradamente na venda de produtos e serviços de operadoras de telefonia. Duas operações do mesmo cliente (operadora de telefonia) responderam por 94,3% dos casos.

Tabela 06 – Distribuição de frequência – operações

Operações	N	%	% ac.
OPERADORA AQUISIÇÃO	164	31,0	31,0
OPERADORA MIGRAÇÃO	335	63,3	94,3
CONSTRUTORA	15	2,8	97,2
OPERADORA TELEVENDAS	15	2,8	100,0
Total	529	100,0	

5.2. Análise descritiva

Como primeira etapa de análise, buscou-se verificar as estatísticas descritivas da escala, por meio do cálculo da média e do desvio padrão amostral dos indicadores observáveis. Tais resultados visam descrever padrões gerais dos indicadores, cujos resultados podem ser vistos na Tabela 07.

Tabela 07 – Análise descritiva dos indicadores

INDICADORES	N	MIN	MAX	M	D
AE1_1	529	0	10	6,76	2,11
I1_2	529	0	10	4,69	2,66
A1_3	529	1	10	7,88	1,85
O1_4	529	0	10	7,88	2,14
IE1_5	529	0	10	5,47	2,68
O2_6	529	0	10	6,42	2,53
O3_7	529	0	10	7,50	1,93
O4_8	529	0	10	8,16	1,68
AE2_9	529	0	10	6,19	2,08
I2_10	529	0	10	7,39	2,39
IE2_11	529	0	10	4,32	3,01
NRC1_12	529	0	10	4,55	3,14
NRM1_13	529	0	10	4,49	3,13
A2_14	529	1	10	8,83	1,62
I3_15	529	0	10	4,61	2,85
IE3_16	529	0	10	2,22	2,37
AE3_17	529	0	10	5,87	2,47
A3_18	529	0	10	8,42	1,89
IE4_19	529	0	10	3,36	2,83
NEXC1_20	529	0	10	5,07	3,12
IE5_21	529	0	10	3,90	2,93
I4_22	529	0	10	3,72	3,30
AE4_23	529	0	10	4,97	2,85
NRC2_24	529	0	10	8,42	2,17
NRM2_25	529	0	10	2,41	2,80
NEXC2_26	529	0	10	3,74	3,27
NRC3_27	529	0	10	7,63	2,77
NEXC3_28	529	0	10	3,95	3,17
NRM3_29	529	0	10	4,42	3,46
NRC4_30	529	0	10	6,71	3,00
NRM4_31	529	0	10	3,16	3,13
LET1_32	529	0	10	5,67	2,64
OT1_33	529	0	10	5,01	4,04
MP1_34	529	0	10	4,22	3,48
LET2_35	529	0	10	6,61	3,25
OT2_36	529	0	10	8,53	2,41
MP2_37	529	0	10	3,68	3,14
ANS1_38	529	0	10	5,29	2,95
IMP1_39	529	0	10	5,52	3,13
SUBM1_40	529	0	10	4,66	3,52
PERS1_41	529	0	10	7,42	2,84
ANS2_42	529	0	10	3,27	3,24
IMP2_43	529	0	10	7,36	2,98
SUBM2_44	529	0	10	8,80	2,08
PERS2_45	529	0	10	8,11	2,51
TMA	529	00:00:00	06:01:00	00:08:56	00:23:15
CHATEND	529	1	5037	1481	668
TXCONV	529	0,0%	700,0%	7,8%	34,5%
PERCTL	529	0,0%	100,0%	60,3%	23,0%

NOTA: N é o tamanho da amostra válida. MIN é o menor valor encontrado na escala. MAX é o maior valor encontrado na escala. M é a média aritmética do item; D é o desvio padrão do item.

Os indicadores que apresentaram as maiores médias, acima de 80%, foram Eficiente (O4_8), Gentil com os outros (A2_14), Atencioso (a) com os outros (A3_18), Presto atenção em meu

corpo e na minha aparência (NRC2_24), Sempre penso nas coisas que farei no futuro (OT2_36), Sempre me preocupo em cumprir prazos ou ser pontual (SUBM2_44), Jamais desisto de atingir prazos e metas em caso de dificuldades (PERS2_45).

Os indicadores A2_14 e A3_18 fazem parte do construto Amabilidade e refletem o peso que ele tem no contexto de vendas e, particularmente, no de *telemarketing*, na avaliação dos atendentes. Já os indicadores O4_8, SUBM2_44 e PERS2_45 ressaltam a necessidade de corresponder à exigência de eficiência operacional do *telemarketing*. É preciso chegar no horário e bater metas, com a máxima eficiência. A orientação temporal para o futuro (OT2_36) aparece compondo o quadro descrito por Graham (1981) sobre a cultura anglo-saxônica, ou seja, preocupação com o futuro e monetização do tempo fazem parte da percepção linear do tempo. O item NRC2_24 chama a atenção, uma vez que a venda em *telemarketing* se dá por meio do telefone, sem contato face-a-face com o consumidor.

Para se obter um melhor entendimento dos construtos relativos aos traços compostos, obteveram-se as médias, medianas e modas dos respectivos indicadores, conforme tabela 08.

Tabela 08 – Médias, medianas e modas dos traços compostos (N = 529)

	LET1_32	LET2_35	MP1_34	MP2_37	OT1_33	OT2_36
Média	5,67	6,61	4,22	3,68	5,01	8,53
Mediana	5,00	8,00	4,00	3,00	5,00	10,00
Moda	5	10	0	0	0 e 10	10

Observa-se que o indicador LET2_35, referente ao gosto por planejar as próprias atividades diárias, expressa mais acentuadamente o perfil dos atendentes em relação à escala do tipo diferencial semântico, do que o indicador LET1_32, que não consegue definir a tendência clara dos respondentes em relação ao gosto por seguir cronogramas. Essa mesma situação pode ser observada entre os indicadores de Orientação Temporal, OT1_33 e OT2_36, em que

somente o segundo indicador é categórico na caracterização da tendência dos atendentes sempre pensarem nas coisas que farão no futuro. Já os indicadores MP1_34 e MP2_37 expressam, de forma clara, a tendência ao monocronismo por parte dos atendentes.

Como esperado, segundo a aplicação dos testes normalidade univariada Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, as variáveis não apresentaram evidências de terem distribuições normais univariadas, portanto, também não tendo distribuições normais multivariadas, quando tomadas em conjunto.

Na seção seguinte, é relatada a análise da qualidade das medidas das variáveis observadas, em termos de dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Para discussão dos resultados deste estudo, serão apresentados somente os códigos de referência dos indicadores, com vistas a simplificar a discussão.

5.3. Dados ausentes

Uma vez que o questionário *online* foi criado com a regra de obrigatoriedade de preenchimento das questões, acusando a ausência de resposta a cada clique no botão avançar das páginas, não se verificou a existência de dados ausentes para serem tratados.

5.4. *Outliers*

Ao proceder à análise de *outliers* univariados, foram detectados valores extremos inferiores (abaixo de $Q_1 - 1{,}5\,IQR$[4]) em ambas as amostras, concentrados em dois indicadores de

[4] IQR é a amplitude interquartil (*interquartil* range), ou seja, a diferença entre o terceiro e o primeiro quartis (Q_3

construtos *timestyle* (OT2_36, com 41 valores extremos; SUBM2_44, com 79). Outras duas variáveis (PERS2_45 e A2_14) apresentaram respectivamente 10 e 8 (somando 3,40% dos dados) valores inferiores. No mais, outros 9 indicadores tiveram *outliers* identificados (AE1_1, AE2_9, AE3_17, A1_3, A3_18, O3_7, O4_8, NRC2_24 e LET1_32), totalizando 26 valores extremos (4,95% dos dados).

Presumida como estimador de variabilidade mais robusto para distribuições não normais, o uso da amplitude interquartil (IQR) como referência para detecção de *outliers* univariados é sugerido por Tuckey (1977), que considera *outliers* valores fora do intervalo $(Q_1 - 1{,}5\,IQR, Q_3 + 1{,}5\,IQR)$. Esse critério é adotado nos gráficos tipo Boxplot, inclusive no SPSS®, quando se assinalam pontos correspondentes aos dados *outliers* univariados detectados.

Após a identificação dos *outliers* univariados, foram também detectados *outliers* multivariados, utilizando-se a distância de Mahalanobis (D^2) como critério (MINGOTI, 2005). O processo consistiu na estimação empírica da distribuição a partir da estimação das médias de 1000 subamostras (amostragem com reposição e n = 100 em cada amostra). A média de cada subamostra foi calculada, somando-se a elas dois desvios padrões. Os casos em que a soma ultrapassou o limite máximo permitido para D^2 (36,12 para 14 graus de liberdade – construtos *timestyle* – e 61,10 para 31 graus de liberdade – construtos traços elementares) foram considerados *outliers* multivariados. Segundo esse critério, 36 observações (6,8% dos dados) foram classificadas como *outliers* multivariados. Assumindo que a exclusão de tais observações representaria a perda de respostas, esses casos poderiam ser retidos para comparação na etapa de teste do modelo, conforme sugerem Hair *et al.*(2006). Contudo,

– Q_1), onde se concentram 50% dos dados de qualquer distribuição.

optou-se por se excluir aqueles casos que apresentassem três ou mais valores extremos, somados os univariados e os multivariados. Desta feita, a amostra 1 reduziu-se para 294 casos. Já a amostra 2 ficou com 215 observações ao final.

A amostra maior (Amostra1) foi utilizada para testar o modelo de mensuração completo (com todas as 49 variáveis) e a amostra menor (Amostra2) foi usada para testar as hipóteses teóricas.

5.5. Normalidade

Como esperado, segundo a aplicação dos testes de normalidade univariada Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, as variáveis não apresentaram evidências de terem distribuições normais univariadas, portanto, também não tendo distribuições normais multivariadas, quando tomadas em conjunto (MINGOTI, 2005).

A despeito dos desvios significativos da normalidade, sua magnitude relativamente ao tamanho da amostra (maior que 200) promove a confiança de que os dados serão relativamente pouco afetados pelos desvios (TABACHNICK & FIDELL, 2001). Assim, a despeito da existência de desvios da normalidade uni e multivariada, prefere-se empregar métodos tradicionais de estimação que apresentem robustez na condição referida anteriormente.

5.6. Dimensionalidade e confiabilidade

Análises de dimensionalidade e confiabilidade foram feitas inicialmente na amostra 1 (N = 294). A proporção de 6 observações por variável não é a ideal para esse tipo de análise, porém atende ao requisito mínimo de 5:1 apontado por alguns autores (*e.g.* HAIR *et al.*, 2005). Como consequência da identificação de medidas de baixa qualidade, alguns itens foram excluídos. O efeito de estimar um modelo estrutural com medidas mais confiáveis e de melhor qualidade resultam em testes de hipóteses mais consistentes (VEIGA, 2008). Verificações de validade de construto e o teste de hipóteses foram feitos na amostra 2 (N = 215).

A dimensionalidade de uma medida refere-se à homogeneidade de itens, sendo unidimensionais as medidas em que um único fator ou variável latente explica a maior parte da variação associada à interrelação entre os itens. No caso dos traços elementares do modelo 3M e das dimensões do *timestyle*, os construtos são supostamente unidimensionais. Unidimensionalidade de uma escala ou sub-escala para medir um construto é um requisito para sua confiabilidade e validade (NETEMEYER; BEARDEN; & SHARMA, 2003). Por esse motivo, foi avaliada inicialmente.

Conforme sugestão de Gerbing e Anderson (1988), empregou-se análise fatorial exploratória (EFA) para avaliar a unidimensionalidade das escalas de cada construto (conjunto de indicadores correspondentes), verificando-se se o número de fatores retidos na análise fatorial com extração por componentes principais é um, ao adotar-se o critério de Kaiser (autovalores maiores do que 1), para definir a quantidade de fatores. Para avaliar a adequação das soluções fatoriais aos dados, alguns autores sugerem ser necessário que a matriz de correlação inversa $\mathbf{R}^{-1}_{pxp}$ seja próxima da matriz diagonal (RENCHER, 2002; *apud* MINGOTI, 2005).

Consequentemente, foram usadas heurísticas recomendadas por Hair *et al.* (2005) - medida KMO > 0,6, teste de esfericidade de Bartlett significativo e variância explicada por um fator > 60%. – apesar de suas reconhecidas limitações, uma vez que as medidas em conjunto não têm distribuição normal multivariada. Resultados das avaliações de unidimensionalidade são mostrados na tabela 09.

A fórmula para calcular KMO é:

$$KMO = \frac{\sum_{i \neq j} R_{ij}^2}{\sum_{i \neq j} R_{ij}^2 + \sum_{i \neq j} Q_{ij}^2}$$

Nessa fórmula, *Rij* é a correlação amostral entre as variáveis *Xi* e *Xj* e *Qij* é a correlação parcial entre *Xi* e *Xj* (MINGOTI, 2005). Segundo a autora, a fórmula KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e seu uso para avaliar a adequação da solução fatorial foram inicialmente propostos por Kaiser.

Todos os testes de Bartlett resultaram valores significativos, como usualmente acontece em amostras razoavelmente grandes. As sub-escalas que medem a introversão, a amabilidade, a linearidade e economicidade do tempo, a orientação temporal e a mono/policronicidade têm problemas de adequação das soluções fatoriais (KMO < 0,6). No caso, todas elas só retiveram dois indicadores (KMO =0,50). Por isso, considerou-se que podíamos considerar como aceitáveis as soluções fatoriais.

Tabela 09 - Análise de unidimensionalidade, usando análise fatorial exploratória na amostra 1

CONSTRUTO	# ITENS	KMO	SIG. BARTLETT	# FATORES	VARIÂNCIA 1 FATOR
Abertura a experiências	3	0,71	0,00	1	74,33%
Introversão	2	0,50	0,00	1	79,42%
Amabilidade	2	0,50	0,00	1	71,01%
Organização	3	0,60	0,00	1	61,88%
Instabilidade emocional	4	0,79	0,00	1	61,63%
Necessidade de recursos corporais	3	0,63	0,00	1	64,50%
Necessidade de recursos materiais	4	0,77	0,00	1	67,73%
Necessidade de excitação	3	0,67	0,00	1	67,43%
Linear. e economicidade do tempo	2	0,50	0,00	1	66,61%
Orientação temporal	2	0,50	0,00	1	59,44%
Mono / Policronicidade	2	0,50	0,01	1	57,21%
Ansiedade + Impaciência	3	0,64	0,00	1	57,30%
Persistência + Submissão	3	0,67	0,00	1	63,51%

Em todas as análises, foi retido apenas um fator, ao se aplicar a regra de Kaiser na extração com componentes principais. Relativamente ao critério da variância explicada pelo fator retido, em três casos o percentual ficou abaixo de 60% - orientação temporal (59,44%), mono/policronicidade (57,21%) e ansiedade + impaciência (57,30%). Contudo, todos eles se encontram muito próximos ao limite recomendado.

Apesar das ressalvas apontadas, decidiu-se, provisoriamente, aceitar os construtos como unidimensionais e prosseguiu-se com a análise de confiabilidade, usando-se a Amostra 1. Para estimar a consistência interna dos construtos, supostos unidimensionais, calculou-se o alfa de Cronbach, cujos valores variam de 0 a 1, sendo valores mais elevados indicativos de maior confiabilidade entre os indicadores (HAIR *et al.*, 2005).

Segundo Netemeyer, Bearden e Sharma (2003), a fórmula para calcular o alfa de Cronbach é a seguinte:

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left(\frac{\sum_{i=1}^{k}\sum_{\substack{j=1 \\ i\neq j}}^{k}\sigma_{ij}}{\sum_{i=1}^{k}\sum_{\substack{j=1 \\ i\neq j}}^{k}\sigma_{ij}+\sum_{i=1}^{k}\sigma_{i}^{2}}\right)$$

Na fórmula do alfa, *xi* é a medida do item *i* e *k* é o número de itens.

Tabela 10 - Análise de consistência interna usando alfa de Cronbach na amostra 1

CONSTRUTO	# ITENS	ALFA	MCII [1]	ITENS A ELIMINAR	NOVO ALFA
Abertura a experiências	3	0,83	0,61		
Introversão	2	0,74	0,59		
Amabilidade	2	0,59	0,42		
Organização	3	0,67	0,42		
Instabilidade emocional	4	0,79	0,49	IE3_16 [2]	0,76
Necessidade de recursos corporais	3	0,72	0,46		
Necessidade de recursos materiais	4	0,84	0,57	NRM3_29 [2]	0,83
Necessidade de excitação	3	0,76	0,51		
Linear. e economicidade do tempo	2	0,49	0,33	LET2_35	-
Orientação temporal	2	0,28	0,19	OT2_36	-
Mono / Policronicidade	2	0,25	0,14	MP2_37	-
Ansiedade + Impaciência (CONTTLAT)	3	0,62	0,36		
Persistência + Submissão (CONTTASAX)	3	0,68	0,43		

NOTAS: 1) MCII = média de correlações interitens. 2) A eliminação dos itens IE3_16 e NRM3_29 reduzem ligeiramente os alfas dos respectivos construtos, porém torna o modelo mais parcimonioso.

De acordo com os resultados de unidimensionalidade e análise de consistência interna, considerados conjuntamente, resolveu-se excluir os itens IE3_16 e NRM3_29, visando tornar o modelo mais parcimonioso. Além disso, linearidade e economicidade do tempo (LET) passaram a ter um indicador só capaz de explicar 66,6% da variância dos dados. O mesmo ocorreu com orientação temporal e mono/policronicidade, explicando respectivamente 59,4% e 57,2%. Os construtos ansiedade e impaciência, ao serem aglutinados, compuseram um único fator, cujo alfa situou-se acima dos 60%, ao ser excluído o indicador IMP2_43. O mesmo se deu com persistência e submissão, ao se excluir a variável SUBM1_40. Os novos fatores têm amparo teórico em Graham (1981), tendo sido denominados controle do tempo latino (CONTTLAT) e controle do tempo anglo-saxônico (CONTTASAX) em consequência.

No Quadro 12 é apresentada a relação de indicadores retidos para análises posteriores, após a exclusão de itens nas escalas de alguns construtos, em função das avaliações de unidimensionalidade e de consistência interna.

Quadro 12 – Indicadores retidos para análises posteriores

Construto (Variáveis)	Escala	Questões
Abertura a Experiências (AE) AE1 AE2 AE3	Likert (0 a 10)	"Com que frequência você se sente ou age desta forma?" Criativo(a) Encontro soluções inovadoras Frequentemente sinto-me altamente criativo(a)
Introversão (I) I1 I3	Likert (0 a 10)	"Com que frequência você se sente ou age desta forma?" Tímido(a) Tímido(a) quando estou com outras pessoas
Amabilidade (A) A2 A3	Likert (0 a 10)	"Com que frequência você se sente ou age desta forma?" Gentil com os outros Atencioso(a) com os outros
Organização (O) O1 O3 O4	Likert (0 a 10)	"Com que frequência você se sente ou age desta forma?" Organizado (a) Preciso (a) Eficiente
Instabilidade Emocional (IE) IE2 IE4 IE5	Likert (0 a 10)	"Com que frequência você se sente ou age desta forma?" Meu humor muda de repente Irrito-me mais que as outras pessoas Impaciente com pequenos problemas
Necessidade de Recursos Corporais (NRC) NRC1 NRC3 NRC4	Likert (0 a 10)	"Com que frequência você se sente ou age desta forma?" Dedico um tempo do meu dia para cuidar da minha forma física Acho importante manter meu corpo em forma Eu me esforço para manter meu corpo saudável
Necessidade de Recursos Materiais (NRM) NRM1 NRM2 NRM4	Likert (0 a 10)	"Com que frequência você se sente ou age desta forma?" Gosto de comprar coisas caras Aprecio ter objetos de luxo mais que a maioria das outras pessoas Gosto de ter artigos de luxo
Necessidade de Excitação (NEXC) NEXC1 NEXC2 NEXC3	Likert (0 a 10)	"Com que frequência você se sente ou age desta forma?" Procuro por atividades que me ofereçam adrenalina e aventura Sinto uma atração por experiências que tenham um elemento de perigo Gosto de me arriscar mais do que as outras pessoas
Linearidade e Economicidade do Tempo (LET) LET1	Diferencial (-4 a +4)	Detesto seguir cronogramas / Adoro seguir cronogramas
Orientação Temporal (OT) OT1	Diferencial (-4 a +4)	A vida sempre deve ser vivida intensamente / A vida sempre deve ser vivida moderadamente
Mono/Policronicidade (MP) MP1	Diferencial (-4 a +4)	Sempre termino uma atividade antes de começar qualquer outra / Sempre inicio várias atividades antes de terminar qualquer uma
Controle do Tempo Latino (CONTTLAT) ANS1 ANS2 IMP1	Diferencial (-4 a +4)	Sempre fico entediado com minhas atividades diárias / Nunca fico entediado com minhas atividades diárias Esperar em filas sempre me incomoda / Esperar em filas nunca me incomoda Descontrolo-me totalmente quando não tenho tempo suficiente / Controlo-me totalmente quando não tenho tempo suficiente

(continua)

Quadro 12 – Indicadores retidos para análises posteriores

Controle do Tempo Anglo-Saxônico (CONTTASAX)	Diferencial (-4 a +4)	
PERS1		Nunca termino os desafios que começo / Sempre termino os desafios que começo
PERS2		Sempre desisto de atingir prazos e metas em caso de dificuldades / Jamais desisto de atingir prazos e metas em caso de dificuldades
SUBM2		Nunca me preocupo em cumprir prazos ou ser pontual / Sempre me preocupo em cumprir prazos ou ser pontual
Desempenho em Vendas (DV)		Não constam do questionário. Dados obtidos diretamente com a área responsável.
TXCONV	%	
TMA	nº absoluto	
PERCTL	%	
CHATEND	nº absoluto	

Após a exclusão de itens, supôs-se que os construtos apresentavam confiabilidades aceitáveis, então se fez a análise da validade de construto, utilizando-se a amostra 2 (N = 215).

5.7. Validade convergente

Validade de construto é a congruência entre o atributo mensurado (indicador) e o construto que se deseja operacionalizar (NETEMEYER; BEARDEN, & SHARMA, 2003). Validade convergente é um dos componentes da validade de construto e corresponde ao grau em que diferentes métodos de medida de atributos do mesmo construto levam a resultados suficientemente correlacionados (BAGOZZI & YI, 1993). Outro componente importante da validade de construto é a validade discriminante, verificada quando indicadores de dois construtos similares, porém diferentes conceitualmente, não estão relacionados ou se relacionam em magnitude baixa ou moderada (NETEMEYER *et al.*, 2003), o que atesta que os construtos são diferentes.

Pode-se testar a validade convergente, usando-se análise fatorial confirmatória (CFA) (ANDERSON & GERBING, 1988). Num processo de duas etapas, os autores propõem esse processo para avaliar um modelo estrutural. Na primeira etapa, o modelo de mensuração é

testado através de análise fatorial exploratória, ou seja, estima-se um modelo de SEM, considerando-se apenas as relações entre indicadores e seus respectivos construtos, admitindo-se apenas a existência de covariâncias entre as variáveis latentes. Nesta etapa, verifica-se também a unidimensionalidade de construtos e a confiabilidade (Amostra 1), validade convergente, validade discriminante e validade preditiva (Amostra 2). Caso o modelo de mensuração seja considerado validado, na segunda etapa, foca-se sobre a avaliação das relações estruturais do modelo entre as variáveis latentes (Teste de hipóteses).

Para avaliar se os construtos apresentavam validade convergente, utilizou-se a CFA no modelo de mensuração proposto, permitindo-se covariâncias apenas entre as variáveis latentes. Verificou-se a significância das cargas fatoriais e a variância dos indicadores explicada pelos construtos correspondentes, a qual deveria ser superior a 50%, conforme Hair *et al.* (2005). O fundamento desse procedimento de análise de validade convergente é a suposição de que indicadores do mesmo construto podem ser interpretados como medições diferentes do construto e, portanto, devem convergir.

Como indicadores de confiabilidade de construto, vários autores (*e.g.* HAIR *et al.*, 2005; NETEMEYER; BEARDEN & SHARMA, 2003) sugerem o cálculo de confiabilidade composta e da variância média extraída. Analogamente ao alfa de Cronbach, a confiabilidade composta é um índice de consistência interna dos itens de uma escala, que deve ser de, pelo menos, 0,6 para escalas pequenas (NETEMEYER *et al.*, *op. cit.*). Segundo Fornell e Larcker (1981), a fórmula para calcular a confiabilidade composta é a seguinte:

$$Conf.\,Comp. = \frac{(\sum_{i=1}^{p} \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^{p} \lambda_i)^2 + \sum_{i}^{p} V(\delta)}$$

Em que:

λ_i = carga padronizada para cada *i*-ésimo indicador

$V(\delta_i)$ = variância do termo erro para o *i*-ésimo indicador

p = número de indicadores

No cálculo da confiabilidade composta, Hair *et al.* (2005) explicam que deve se desconsiderar o sinal de cargas negativas, ao totalizar as cargas padronizadas. Além disso, lembram que $V(\delta)$ é o erro de mensuração para cada indicador, obtido como $1 - confiabilidade = 1 - \lambda_i^2$.

Outra medida para estimar a consistência interna de um construto é a estimativa da média de variância extraída (AVE), que mede a quantidade de variância capturada por um conjunto de itens, relativamente ao erro de mensuração. Embora Fornell e Larcker (1981) advoguem que AVE deveria ser ≥0,5, o mínimo de 0,45 parece razoável para escalas recentemente desenvolvidas (NETEMEYER, BEARDEN & SHARMA, 2003). Essa estimativa é obtida por meio da seguinte fórmula:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^{p} \lambda_i^2}{p}$$

A adequação das estatísticas de teste, baseadas em χ^2, usadas em SEM é bastante discutível. Em algumas condições de ausência de normalidade, tanto as medidas baseadas no pressuposto

de distribuição normal multivariada quanto a análise baseada em estruturas de covariância livres de distribuição, exceto em amostras muito grandes, produzem resultados distorcidos na CFA, segundo Hu, Bentler e Kano (1992). Em um estudo realizado por esses autores, mesmo em condições de não normalidade dos fatores, mas no caso de independência, as performances do estimador de máxima verossimilhança (Maximum Likelihood - ML) e do estimador de quadrados mínimos generalizados (Generalized Least Squares – GLS) foram boas, chegando inclusive a superar os outros métodos no caso de amostras não maiores que 250.

Em outro estudo, Olsson *et al.* (2000) compararam o ML com GLS e com o WLS, verificando que o ML é o menos sensível a desvios de normalidade e variações no tamanho da amostra, dentre os três. Além de maior estabilidade, segundo os autores, o ML tende a ser mais preciso em termos de ajuste empírico e teórico do que os outros estimadores.

Com base nos resultados de Olsson *et al.* (2000), decidiu-se estimar os parâmetros da CFA, usando-se o método da máxima verossimilhança (Maximum Likelihood - ML). Segundo Hair *et al.* (2005), essa continua sendo a técnica mais empregada e ela tem se mostrado bastante robusta mesmo diante de violações de normalidade. Além disso, seguindo um enfoque sugerido por Hoelter (1983) e endossado por Hair *et al.* (2005), obteve-se também uma subamostrasubamostra aleatória de tamanho superior a 200 da amostra original (Amostra 2, N = 215), uma vez que esse tamanho de amostra é proposto como crítico para os testes de significância associados às medidas de ajuste, usadas em SEM.

Para a análise do ajuste do modelo, foram utilizadas as recomendações de Hair *et al.* (2005) e Kline (2011) para os indicadores de ajuste, como se segue:

- CMIN/DF - qui-quadrado normalizado - em função da sensibilidade do teste de significância do qui-quadrado ao tamanho da amostra, número de indicadores e altas correlações, é recomendado o uso da medida do qui-quadrado normalizado, que leva em conta os graus de liberdade (*degrees of freedom*). Nesse caso, valores entre 1 e 3 indicam ajuste adequado.

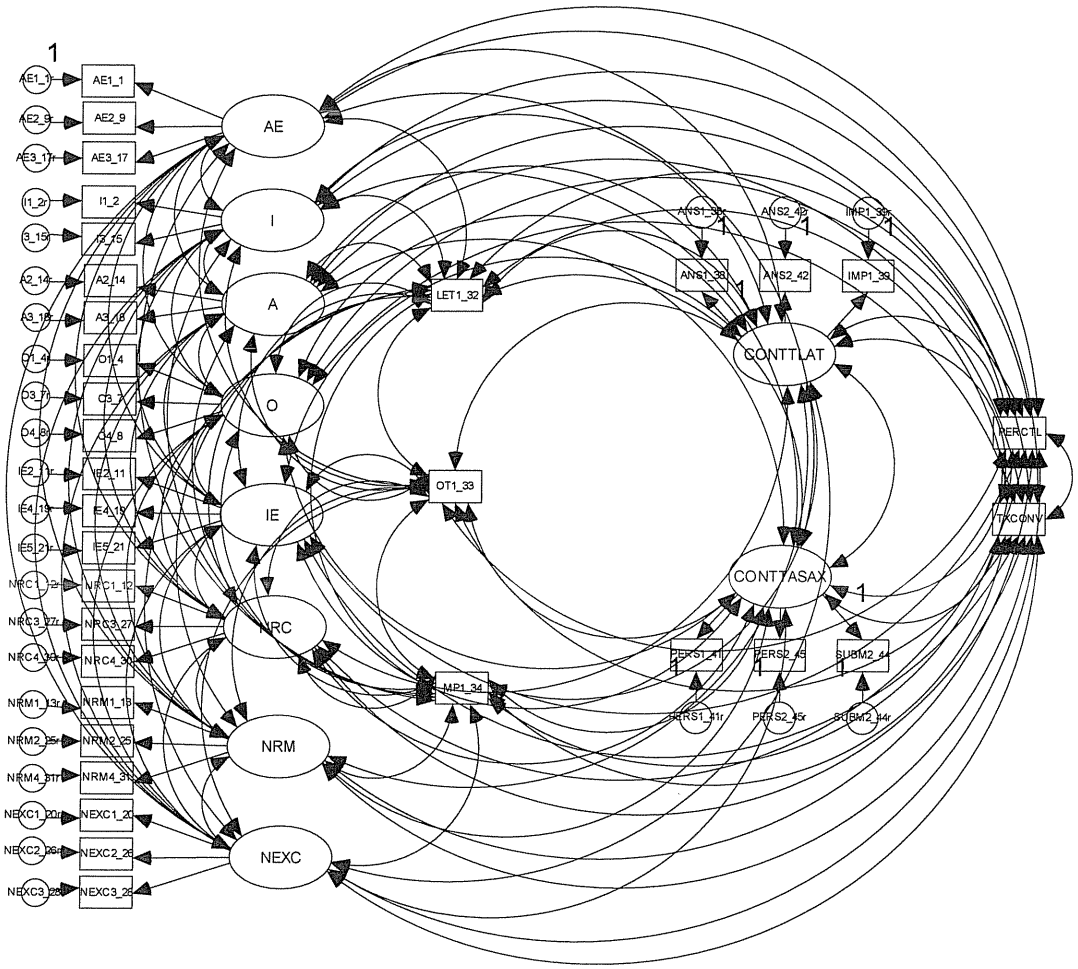
- AGFI – adjusted goodness of fit - é uma extensão do índice de ajuste absoluto do modelo (GFI) que estima a proporção de covariâncias na matriz da amostra que é explicada pelo modelo, ajustado aos graus de liberdade propostos para o modelo. Varia de 0 a 1, sendo 1 o melhor ajuste. Valores acima de 0,9 são recomendados.

- CFI – comparative fit index - medida de ajuste incremental que mede a melhoria relativa de ajuste no modelo criado pelo pesquisador em relação ao modelo padrão, geralmente um modelo nulo. Seu valor deve estar acima de 0,9.

- RMSEA – root mean square error of approximation - a raiz do erro quadrático médio de aproximação representa a qualidade de ajuste do modelo em relação à população, e não apenas a uma amostra usada em sua estimação. Seu valor deve estar abaixo de 0,08, preferencialmente abaixo de 0,05.

Para realizar a análise fatorial confirmatória, um modelo gráfico foi desenhado no software AMOS®, versão 6.0. Nesse modelo, as formas ovais representam os construtos e os retângulos, os indicadores, ou variáveis observadas. O modelo está representado na Figura 06, adiante, na qual as setas curvas que ligam os construtos entre si representam as covariâncias entre eles.

Figura 07 – Modelo de covariâncias



Com base em análises fatoriais confirmatórias do modelo de covariâncias, estimativas de confiabilidade e validade convergente para a amostra 2 são apresentadas na próxima tabela.

Tabela 11 - Análises fatoriais confirmatórias do modelo de mensuração

MEDIDAS DE AJUSTE	AMOSTRA 2 (n = 215)
χ^2	546,967
g.l.	395
valor-p	0,000
χ^2 / g.l.	1,385
AGFI	0,820
CFI	0,917
RMSEA	0,042

NOTAS: 1) Entre parênteses, o número de observações da amostra. 2) Estimação pelo método ML (Máxima Verossimilhança). 3) Indicação de bom ajuste de um modelo de SEM aos dados: valor-p $\geq$ 0,5; 1 $\leq \chi 2$ / g.l. $\leq$ 2 ou 3; AGFI e CFI $\geq$ 0,90; RMSEA $\leq$ 0,06 (NETEMEYER, BEARDEN,& SHARMA, 2003; HAIR *et al.*, 2005).

O ajuste do modelo à amostra 2 é razoavelmente satisfatório, uma vez que CFI está acima do limite mínimo indicado de 0,90 e AGFI está pouco abaixo desse mesmo valor. O valor-p ficou abaixo de 5%, mas o qui-quadrado normalizado (χ^2 / g.l.), que leva em conta o tamanho da amostra, ficou na faixa considerada como indicativa de ajuste. Pode-se, então, considerar que as medidas de ajuste têm valores satisfatórios, indicando um nível adequado de ajuste dos modelos de CFA à amostra 2.

Para avaliar a validade convergente, verificou-se, inicialmente, a significância das cargas dos indicadores nos respectivos construtos no modelo de CFA. A confiabilidade das variáveis é verificada pela análise dos valores das cargas padronizadas de regressão, que quantificam a alteração de desvio padrão da variável dependente, quando ocorre o aumento de uma unidade de desvio padrão da variável independente. Altos valores são esperados para essas cargas e valores acima de 0,5 são bons; enquanto acima de 0,4 são aceitáveis. Na Tabela 12, estão representados os valores das cargas padronizadas para cada variável do modelo.

Tabela 12 - Cargas padronizadas e confiabilidades dos indicadores dos construtos

INDICADOR	AMOSTRA 2 CARGA PADR.	CONF.
ANS1_38	0,64	0,41
ANS2_42	0,56	0,32
IMP1_39	0,57	0,32
SUBM2_44	0,55	0,30
PERS2_45	0,80	0,63
PERS1_41	0,60	0,35
AE3_17	0,83	0,69
AE2_9	0,72	0,52
AE1_1	0,79	0,63
I3_15	0,88	0,77
I1_2	0,62	0,39
A3_18	0,75	0,57
A2_14	0,67	0,45
O4_8	0,73	0,53
O3_7	0,73	0,54
O1_4	0,54	0,29
IE5_21	0,75	0,57
IE4_19	0,69	0,48
IE2_11	0,64	0,41
NRC4_30	0,91	0,82
NRC3_27	0,74	0,54
NRC1_12	0,53	0,29
NRM4_31	0,85	0,72
NRM2_25	0,74	0,55
NRM1_13	0,65	0,43
NEXC3_28	0,82	0,67
NEXC2_26	0,82	0,67
NEXC1_20	0,60	0,36

NOTA: 1) n=294. 2) Todas as cargas são significativas ($p \leq 0,01$). 3) Confiabilidade é a variância compartilhada entre o construto e o indicador (Conf. = Carga Padronizada^2).

Todas as variáveis obtiveram cargas adequadas, indicando boa confiabilidade. Contudo, como o teste *t* tende a produzir resultados significativos à medida que os tamanhos das amostras aumentam, é preferível usar a variância média extraída dos construtos (AVE), para avaliar a validade convergente (AVE deve ser $\geq 0,45$, segundo NETEMEYER *et al.*, 2003).

Tabela 13 - Confiabilidade composta e variância média extraída dos construtos

CONSTRUTO	AMOSTRA2	
	CC	AVE
Abertura a Experiências	0,825	0,612
Amabilidade	0,674	0,509
Controle do Tempo Anglo-Saxônico	0,686	0,428
Controle do Tempo Latino	0,616	0,349
Instabilidade Emocional	0,738	0,485
Introversão	0,727	0,578
Necessidade de Excitação	0,793	0,566
Necessidade de Recursos Corporais	0,778	0,550
Necessidade de Recursos Materiais	0,794	0,565
Organização	0,709	0,453

NOTAS: 1) CC = Confiabilidade Composta. Valores de CC ≥ 0,60 indicam bom nível de consistência interna. 2) AVE = média de variância extraída (v. fórmula 8.2). Valores de AVE ≥ 0,45 são indicativos de validade convergente (NETEMEYER *et al.*, 2003).

Medidas de confiabilidade composta e variância média extraída estão na faixa satisfatória para a maioria dos construtos. Controle do Tempo Anglo-Saxônico e Controle do Tempo Latino apresentam confiabilidade composta satisfatória, mas AVE um pouco abaixo de 0,45, o que pode evidenciar ausência de validade convergente desses construtos.

Uma avaliação mais rigorosa da validade convergente leva-nos à conclusão de que é preciso aperfeiçoar os indicadores dos construtos Controle do Tempo Anglo-Saxônico e Controle do Tempo Latino. Essa limitação da pesquisa deve prejudicar um pouco a realização dos testes de hipóteses a respeito do *timestyle*.

As avaliações de consistência interna e de validade de construto realizadas até o momento levaram à eliminação de alguns indicadores e à constatação de que as medidas restantes apresentam evidências de confiabilidade e validade, com exceção dos indicadores de Controle do Tempo Anglo-Saxônico e Controle do Tempo Latino. Apesar dessa limitação, todos os construtos foram aproveitados nos testes de hipóteses, visando avaliar o poder explicativo do *timestyle*. Por ter sido explicitamente enunciada numa das hipóteses de pesquisa, a validade discriminante dos construtos será avaliada na seção seguinte.

5.8. Validade discriminante

A verificação da validade discriminante dos construtos foi feita pelo método sugerido por Fornell e Larcker (1981). Esse método consiste na comparação entre o quadrado dos coeficientes de correlação entre os construtos e a variância média extraída de cada construto. De acordo com os autores, o valor da AVE deve ser superior ao quadrado da correlação. Os resultados dessa análise estão representados na Tabela 14, a seguir, baseado em Fornell e Larcker (1981).

Tabela 14 – Validade Discriminante

	AE	A	CONTT ASAX	CONTT LAT	IE	I	NEXC	NRC	NRM	O
AE	**0,612**									
A	0,082	**0,509**								
CONTTASAX	0,091	0,038	**0,428**							
CONTTLAT	0,072	0,033	0,125	**0,349**						
IE	0,011	0,115	0,097	0,269	**0,485**					
I	0,036	0,018	0,003	0,013	0,161	**0,578**				
NEXC	0,045	0,065	0,003	0,025	0,067	0,008	**0,566**			
NRC	0,059	0,043	0,132	0,081	0,064	0,005	0,022	**0,550**		
NRM	0,026	0,000	0,025	0,017	0,048	0,000	0,130	0,034	**0,565**	
O	0,320	0,372	0,263	0,072	0,059	0,001	0,008	0,183	0,001	**0,453**

FONTE: Elaboração do autor, baseado em Fornell e Larcker (1981).

Para todos os pares de construtos, a correlação ao quadrado é menor que a AVE de ambos os construtos. Assim, pode-se afirmar que existe a validade discriminante de todos os pares de construto do modelo, o que comprova que cada construto representa diferentes aspectos do fenômeno de interesse (MALHOTRA, 2006).

5.9. Testes das hipóteses

Um modelo com todas as mediações foi empregado para verificar as hipóteses propostas. Os

ajustes estatísticos desse modelo foram satisfatórios (χ^2 = 546,967; g.l. = 395, p < 0,01, χ^2 / g.l. = 1,385; AGFI = 0,820; CFI = 0,917; RMSEA = 0,042). A Tabela 15 mostra a variância explicada pelos traços elementares, compostos e situacionais do modelo GHM, assim como os antecedentes não significativos e significativos dos construtos, sendo os últimos considerados até o limite de valor-p igual a 0,10. A Figura 08 expressa os construtos significativos no modelo resultante. É a partir dos valores expressos nesta tabela que as hipóteses propostas serão ou não refutadas.

Tabela 15 – Variância explicada dos construtos do modelo hierárquico geral

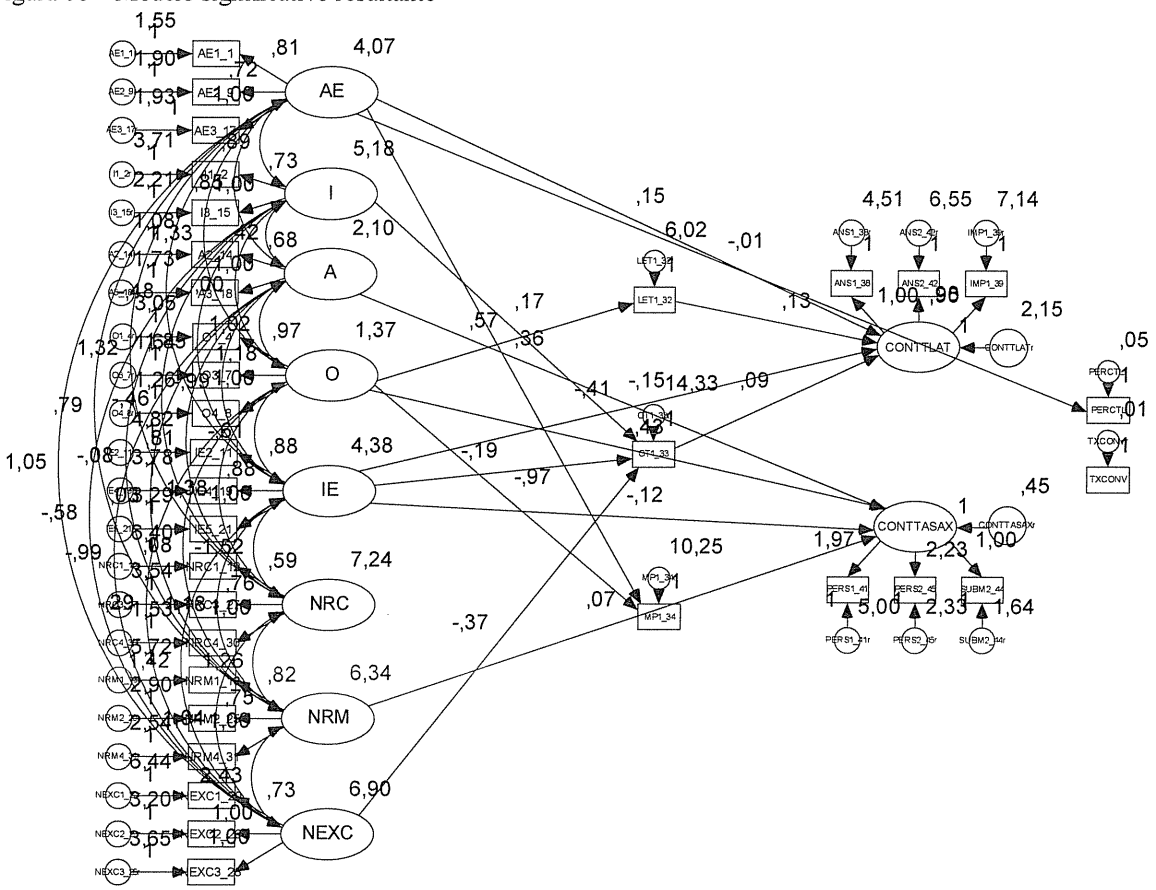
Construto	**Variância Explicada**	**Antecedentes não significativos**	**Antecedentes significativos**	***t***	**P**	**Carga Padron.**
Linearidade e Economicidade do Tempo	10,6%		**Organização**	2,16	0,031	0,367
		Abertura a Experiências Amabilidade Instabilidade Emocional Introversão Necessidade de Excitação Necessidade de Recursos Corporais Necessidade de Recursos Materiais				
Orientação Temporal	15,9%	Organização Abertura a Experiências Amabilidade				
			Instabilidade Emocional	-1,720	0,085	-0,215
			Introversão	1,977	0,048	0,222
			Necessidade de Excitação	-2,818	0,005	-0,270
		Necessidade de Recursos Corporais Necessidade de Recursos Materiais				
Mono/Policronicidade do Tempo	8,1%		**Organização**	-1,906	0,057	-0,315
			Abertura a Experiências	1,806	0,071	0,206
		Amabilidade Instabilidade Emocional				

(continua)

Tabela 15 – Variância explicada dos construtos do modelo hierárquico geral

		Introversão Necessidade de Excitação Necessidade de Recursos Corporais Necessidade de Recursos Materiais				
Controle do Tempo Anglo-Saxônico	43,7%		**Organização**	2,702	0,007	0,638
		Abertura a Experiências				
			Amabilidade	-1,869	0,062	-0,369
			Instabilidade Emocional	-2,723	0,006	-0,450
		Introversão Necessidade de Excitação Necessidade de Recursos Corporais				
			Necessidade de Recursos Materiais	1,991	0,046	0,212
		Linearidade e Economicidade do Tempo Orientação Temporal Mono/Policronicidade do Tempo				
Controle do Tempo Latino	44,0%	Organização				
			Abertura a Experiências	1,818	0,069	0,250
		Amabilidade				
			Instabilidade Emocional	-3,283	0,001	-0,530
		Introversão Necessidade de Excitação Necessidade de Recursos Corporais Necessidade de Recursos Materiais				
			Linearidade e Economicidade do Tempo	1,782	0,075	0,154
			Orientação Temporal	1,684	0,092	0,152
		Mono/Policronicidade do Tempo				
Percentil de Vendas	6,4%		**Abertura a Experiências**	-1,712	0,087	-0,213

Figura 08 – Modelo significativo resultante



A análise da Tabela 15 mostra que dos três traços compostos Orientação Temporal foi o que obteve a maior variância explicada, no valor de 15,9%. Instabilidade Emocional e Necessidade de Excitação foram antecedentes significativos negativamente associados à Orientação Temporal; enquanto Introversão apareceu como uma influência significativa e positiva.

Em segundo lugar, usando-se o critério da variância explicada, com 10,6%, encontra-se Linearidade e Economicidade do Tempo. Organização apresentou a única associação positiva. O terceiro traço composto pelo critério da variância explicada, com apenas 8,1% de variância explicada, foi Mono/Policronicidade do Tempo. Organização apresentou associação negativa e Abertura a Experiências associação positiva, ambas significativas.

No nível dos traços situacionais, Controle do Tempo Latino obteve 44,0% de variância explicada, com Abertura a Experiências e Linearidade e Economicidade do Tempo apresentando associações positivas; Instabilidade Emocional, associação negativa. Já o Controle do Tempo Anglo-Saxônico atingiu 43,7% da variância explicada, com Organização e Necessidades de Recursos Materiais apresentando associações positivas, e Amabilidade e Instabilidade Emocional, associações negativas.

Por fim, Percentil de Vendas obteve 6,4% de variância explicada, proveniente de Abertura a Experiências, negativamente associada.

A partir da Tabela 15 e da análise dos dados (itens 5.1 a 5.7), construiu-se o Quadro 13, que resume os resultados do teste das hipóteses propostas neste trabalho para o modelo GHM.

Quadro 13 – Resultado do teste de hipóteses - Modelo GHM

H1: "A Faixa Etária dos atendentes está positivamente associada à Linearidade e à Economicidade do Tempo"	Não Refutada (LET2_35)
H2: "A Faixa Etária dos atendentes está positivamente associada ao Controle do Tempo"	Não Refutada (Controle Latino do Tempo)
H3: "Atendentes monocrônicos são predominantes"	Não Refutada
H4: "A experiência em vendas está positivamente associada ao desempenho de vendas"	Refutada
H5: "Atendentes com Orientação Temporal Futuro são predominantes"	Não Refutada
H6: "Atendentes com maior Linearidade e Economicidade do Tempo são predominantes"	Não Refutada
H7: "Policronicidade apresenta validade discriminante em relação aos traços de personalidade"	Não Refutada
H8: "Submissão, ansiedade, persistência e impaciência são construtos independentes"	Refutada
H9: "Indicadores de diferentes construtos do mesmo nível hierárquico não podem ser combinados para formar um construto único"	Não Refutada
H10: "Há pelo menos uma relação entre algum traço elementar e algum traço composto"	Não Refutada
H11: "Há pelo menos uma relação entre algum traço composto e algum traço situacional"	Refutada (Controle Anglo-Saxônico do Tempo)

(continua)

Quadro 13 – Resultado do teste de hipóteses – Modelo GHM

H12: "Atendentes com Orientação Temporal Presente são mais imediatistas, ou seja, OT2 é positivamente associada a IMP2"	Não Refutada
H13: "Policronismo é positivamente associado com o desempenho de vendas"	Refutada
H14: "Introversão é negativamente associado a policronicidade"	Refutada
H15: "Necessidade de Recursos Materiais é positivamente associada à Linearidade e Economicidade do Tempo"	Refutada
H16: "Necessidade de Recursos Materiais é positivamente associada à Persistência"	Não Refutada

Foi introduzido no modelo o indicador da Faixa Etária (FXET), associando-o aos indicadores LET1_32 e LET2_35 (alternadamente), como também aos construtos CONTTLAT e CONTTASAX, obtendo-se os resultados conforme Tabela 16. O indicador do tempo que o atendente trabalha com vendas (VEND) também foi associado aos indicadores PERCTL e TXCONV.

Tabela 16 – Correlações entre dados pessoais e construtos do modelo hierárquico geral

Construto	**Antecedentes não significativos**	**Antecedentes significativos**	***T***	**P**
LET1_32	FXET			
LET2_35		**FXET**	1,935	0,053
CONTTLAT		**FXET**	1,900	0,057
CONTTASAX	FXET			
PERCTL		**VEND**	-2,283	0,022
TXCONV		**VEND**	1,767	0,077

A correlação significativa e positiva entre a Faixa Etária e LET2_35 reflete as conclusões de Anderson *et al.* (1989), em que atendentes mais velhos tornam-se mais orientados ao tempo econômico, sendo, portanto, mais propensos a planejarem as próprias atividades diárias. O indicador LET1_35, como evidenciado no tópico 5.2, não apresentou tendência definida.

Já a correlação significativa e positiva somente entre Faixa Etária e o construto CONTTLAT corrobora e amplia as conclusões de Usunier e Valett-Florence (2007), uma vez que não foi

significativa a relação com o Controle Anglo-Saxônico do Tempo. Atendentes mais velhos tendem a ficar menos entediados com as atividades diárias, a não se incomodar com esperas em filas e a controlarem-se mais quando não possuem tempo suficiente, o que se mostra relevante para o contexto cultural brasileiro.

A não refutação das hipóteses H3, H5 e H6 reforça a questão levantada por Graham (1981) a respeito de um indivíduo poder mudar de um modelo para outro, dependendo da outra pessoa envolvida e da situação particular, nesse caso adotando o modelo linear-separável no ambiente de trabalho. Suscita ainda uma reflexão mais detida sobre a afirmativa de O'Hara-Devereaux e Johansen (1994) sobre o monocronismo ser típico de contextos de pouca interação social. Apesar de ser um ambiente com muitas pessoas juntas, aparentemente a interação predominante acaba se dando com os sistemas de informática e de telecomunicação, pelo pouco tempo que os atendentes têm para realmente interagirem entre si.

A hipótese H4 foi refutada na medida em que se obteve uma associação significativa, porém negativa, entre o tempo que o atendente trabalha com vendas (VEND) e o indicador PERCTL. Considerando-se que o indicador PERCTL foi obtido a partir da ponderação dos dados de desempenho de vendas informados pela empresa, com base na data de admissão dos atendentes, uma vez que 32,3% dos atendentes tinham menos de 3 meses de experiência em vendas e igual tempo de empresa, é razoável inferir que tenha havido distorção suficiente nesse indicador para gerar a relação negativa observada.

H7 não foi refutada somente; verificou-se também a validade discriminantes de todos os construtos *timestyle* do modelo final em relação aos traços elementares, reafirmando a expectativa de serem construtos distintos.

A refutação da hipótese H8, proveniente dos estudos de Usunier e Valett-Florence (2007), aconteceu em decorrência da não refutação da hipótese H9, exigida pelo modelo GHM (MOWEN & VOSS, 2008). Ao estruturar originalmente o modelo de mensuração com os quatro construtos independentes, verificou-se que seus indicadores se agrupavam de fato sob dois únicos construtos, o que deveria ser respeitado em se tratando de construtos de mesmo nível de abstração na estrutura hierárquica. Diante dessa premissa, surgiram os construtos CONTTLAT e CONTTASAX, que se ajustaram adequadamente ao modelo estrutural, viabilizando a confirmação de H9.

Apesar dos baixos índices de variância explicada dos construtos compostos, H10 não foi refutada já que LET, MP e OT tiveram pelo menos um traço elementar como antecedente significativo. O mesmo não se pode observar diante de H11, já que CONTTASAX não apresentou nenhum construto composto como antecedente significativo. Uma parte da explicação desse resultado pode ser atribuída à AVE < 0,45, que indica problema de validade convergente do construto, necessitando de melhoria nos indicadores. Entretanto, vale ressaltar que, ao se testar as correlações bivariadas entre MP1_34 e PERS1_41, LET2_35 e PERS1_41, OT2_36 e PERS1_41, OT2_36 e PERS2_45, OT2_36 e SUBM2_44, todas se mostraram significativas com $p < 0,01$, o que reforça a necessidade de aprimoramento do construto CONTTASAX.

Por sua vez, o construto CONTTLAT, que também apresentou problema com a validade convergente, teve dois construtos compostos associados positivamente a ele, a Linearidade e Economicidade do Tempo e a Orientação Temporal. Vale ressaltar que os indicadores que compõe CONTTLAT são reversos, explicando corretamente a relação encontrada, inclusive a

hipótese H12, que também apresentou correlação bivariada positiva significativa.

H13 foi refutada, não se encontrando evidência de policronismo positivamente associado com o desempenho de vendas, como descrito por Conte e Gintoft (2005). Uma diferença a se considerar é a utilização das avaliações feitas pelo supervisor como indicador de desempenho de vendas, diferente do resultado efetivo de vendas utilizado no presente estudo. Outra diferença a ser ressaltada é que Conte e Gintoft (2005) trabalharam em um contexto em que a função de vendas consistia em uma tarefa vagamente definida em termos de horários e que continha exigências simultâneas, diferente do contexto das atividades de venda dos atendentes de *telemarketing*.

As últimas três hipóteses referem-se a associações entre dois construtos elementares, dois construtos compostos e um construto situacional. Foi confirmada apenas a hipótese H16, com a relação positiva e significativa entre Necessidade de Recursos Materiais e CONTTAX. Vale ressaltar que nas correlações bivariadas entre os indicadores, apenas o indicador NRM4_31 apresentou associação positiva significativa (p=0,035) com PERS1_41. Não se verificou associação significativa entre extroversão e policronicidade (H14) nem entre NRM e LET. Ambos os casos podem ter sido impactados negativamente pela necessidade de melhoria dos respectivos construtos já mencionada.

Além das hipóteses apresentadas inicialmente, baseadas na literatura, outras associações significativas se apresentaram. A primeira, entre Organização e Linearidade e Economicidade do Tempo, é coerente com a literatura, com possibilidade de aumento da variância explicada após melhoria do construto composto. Já dos três traços elementares que apresentaram relação significativa com Orientação Temporal, Necessidade de Excitação foi o que teve maior peso

relativo. Embora não identificada na literatura, é lógico que os atendentes mais orientados para o presente (OT1_33) apresentem maior tendência a adrenalina e aventura, perigo e risco (*carpe diem*). A Introversão guarda também relação positiva com a Orientação Temporal para futuro, ou melhor dito, atendentes mais extrovertidos tendem a ser mais orientados ao presente. Essa relação corresponde ao perfil latino caracterizado por Graham (1981), embora necessite de outros testes para se sedimentar. Nessa mesma linha, Instabilidade Emocional apresenta relação negativa significativa com Orientação Temporal, o que se traduz por afirmar que os atendentes orientados ao presente são mais instáveis emocionalmente.

O construto MP, com a menor variância explicada, apresentou relação significativa com Organização e Abertura a Experiências. No primeiro caso, a relação é negativa, o que caracteriza os atendentes monocrônicos como mais organizados, o que está de acordo com a proposição de Graham (1981). No segundo, a relação é positiva, complementando a caracterização dos atendentes monocrônicos como menos criativos e menos inovadores.

Os construtos relativos aos traços superficiais, CONTTASAX e CONTTLAT, obtiveram índices bem mais expressivos em termos de variância explicada, apesar do problema de validade convergente. Organização e Necessidade de Recursos Materiais apresentaram associação positiva; sendo Organização o construto de maior peso relativo de todos, mostrando coerência no que diz respeito a serem os atendentes mais organizados e "materialistas" os que se guiam pelo Controle do Tempo Anglo-Saxônico.

Instabilidade Emocional e Amabilidade, por sua vez, apresentaram correlação negativa, evidenciando serem esses mesmos atendentes menos amáveis (compreensivos, gentis e atenciosos) e mais estáveis emocionalmente (menos temperamentais, menor oscilação de

humor, menor irritabilidade).

O Controle do Tempo Latino, cujos indicadores são reversos, teve 44% da sua variância explicada por dois traços elementares e dois traços compostos. O de maior peso foi o único que apresentou uma associação negativa, Instabilidade Emocional, evidenciando que os atendentes mais instáveis emocionalmente ficam mais entediados com a rotina, incomodados em esperar na fila e descontrolados quando estão sob pressão. Abertura a Experiências foi o segundo traço elementar, com associação positiva, que retratou os atendentes mais criativos e inovadores como menos sujeitos aos efeitos da instabilidade emocional descritos anteriormente. Os dois últimos, Linearidade e Economicidade do Tempo e Orientação Temporal, com pesos relativos semelhantes, reforçam novamente a caracterização de Graham (1981), evidenciando que os atendentes com predisposição a seguirem cronograma e viverem moderadamente minimizam o tédio, o descontrole e o incômodo de esperar na fila.

Finalmente, obteve-se 6,4% de variância explicada a partir do traço elementar Abertura a Experiências. Como a associação é negativa, isso significa que os atendentes menos criativos e inovadores geram melhores resultados em vendas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o desenvolvimento das análises envolvendo os dados desta pesquisa, apresentam-se suas implicações teóricas e práticas, suas limitações, e seus direcionamentos para investigações futuras.

6.1. Implicações teóricas

Acredita-se que o presente estudo proporcionou alguns avanços teóricos. O primeiro deles diz respeito à expansão do modelo GHM para outros campos de aplicação, conforme proposto por Mowen e Voss (2008). A estrutura hierárquica e os critérios de ordenamento comprovaram-se úteis e relevantes na busca da compatibilização dos diversos construtos de estilos de tempo presentes na literatura, permitindo um entendimento coerente e lógico de suas essências. Ficou igualmente evidenciado o benefício do modelo para a obtenção da validade nomológica.

O segundo avanço teórico pode ser atribuído à obtenção da validade discriminante entre os traços elementares e os construtos de *timestyle*, bem como de suas associações significativas. Nesse particular, os resultados apresentados reforçam o pensamento de Feldman e Hornik (1981) para não se utilizar o *timestyle* como parte do *lifestyle*, mas como um conjunto de construtos que podem ser tomados para melhorar o poder explicativo do comportamento do consumidor e de outros fenômenos ligados ao comportamento, como o dos vendedores. Por se tratar de construtos distintos, devem ser considerados de forma independente na modelagem. Ressalta-se ainda a contribuição do traço elementar da Organização na variância explicada tanto da Linearidade e Economicidade do Tempo quanto da Monocronicidade, bem como a Instabilidade Emocional e a Introversão na Orientação Temporal para futuro, reforçando a

distinção cultural proposta por Graham (1981).

A terceira contribuição à teoria pode ser atribuída à conciliação entre as duas perspectivas antagônicas para o *timestyle*: como uma característica (FELDMAN & HORNIK, 1981) ou como uma escolha circunstanciada (GRAHAM, 1981) do indivíduo. Tal conciliação torna-se possível diante da concepção hierárquica proposta pelo modelo GHM, uma vez que construtos mais abstratos tendem a ser mais estáveis e ligados a traços de personalidade, enquanto os mais concretos são mais sujeitos ao contexto.

O presente estudo deixa pistas sólidas quanto à abordagem de Graham (1981), permitindo inferir que os atendentes acabam priorizando um comportamento mais característico da cultura anglo-saxônica no ambiente profissional do *telemarketing*, a despeito de viverem em uma cultura predominantemente latina. Esse ponto reforça que o treinamento e a supervisão dos atendentes acaba por influenciar diretamente o comportamento deles no ambiente de trabalho. Ainda que se considere a possibilidade de um viés nas respostas em direção a um esteriótipo idealizado ou "politicamente correto", há sinais claros da aceitação última desse padrão pelos respondentes, em prol dos resultados de vendas. Essa anuência subentendida deve ainda ser considerada em relação à pouca idade da população.

Um quarto aporte à teoria pode ser atribuído à validação da escala na língua portuguesa, posto que são escassos os estudos e escalas de *timestyle* fora do idioma inglês e da cultura anglo-saxônica. Nesse sentido, reconhece-se a necessidade de aprimoramento dos construtos obtidos na escala do modelo proposto, haja vista as considerações feitas anteriormente.

Apesar da não caracterização de contribuição significativa dos construtos *timestyle* para a

explicação do desempenho de vendas, permanecendo o desafio descrito por Churchill *et al.* (1985), acredita-se com mais convicção ao fim deste trabalho que essa perspectiva é real, na medida em que se introduzam construtos de nível de abstração equivalente aos traços superficiais, como estilo de vida imediatista ou rotineiro, e se aprimore a validade convergente dos construtos *timestyle*.

6.2. Implicações gerenciais

Diante dos dados analisados, podem-se ressaltar algumas contribuições úteis aos tomadores de decisão. A primeira delas diz respeito ao entendimento do conflito vivenciado pelos atendentes em relação ao choque de culturas. Ao serem perguntados, respondem que são gentis e atenciosos com os outros. Porém, a pressão da cultura anglo-saxônica do *telemarketing* acaba por fazer aflorar o atendente mais adaptado, metódico e monocrônico, consequentemente menos amável (compreensivo, gentil e atencioso).

Uma investigação mais detida sobre esse aspecto poderá revelar estratégias eficazes de adaptação utilizadas pelos atendentes ou ainda a necessidade de modificação do treinamento para enfatizar o atendimento mais formal e *by the book* em substituição ao estilo extrovertido e criativo latino.

Embora pouco representativo, o resultado obtido da relação entre Abertura a Experiências e Percentil de Vendas sugere que o comportamento próprio da cultura anglo-saxônica destacado por Graham (1981) adapta-se melhor ao contexto competitivo e voltado a resultados do *telemarketing*. Assim, atendentes menos criativos e inovadores serão mais pragmáticos. Construtos de traços elementares e de *timestyle* podem ser utilizados, nesse sentido, para

selecionar novos atendentes.

Outro aspecto a ser considerado no processo de recrutamento e seleção é equilibrar as equipes, contratando atendentes mais velhos, uma vez que eles parecem se adaptar melhor à rotina imposta pela dinâmica do *telemarketing*.

Experiência de venda, apesar de ter apresentado associação contrária com desempenho de vendas pelas razões já mencionadas, trouxe outro elemento importante para a avaliação de gestores. O perfil do vendedor de *telemarketing* tem características próprias que o diferem de outro tipo de vendedor, cuja função de vendas consiste em uma tarefa vagamente definida em termos de horários, que contém exigências simultâneas. A pouca experiência na área de vendas pode ser vantajosa, nesse caso. Vale ressaltar aqui a predominância na amostra de vendedores de produtos de telefonia, que podem ser tidos como do tipo de compra comparada, sem a sofisticação presente em produtos de especialidade, por exemplo.

Tomando por verdade que o esforço a ser empreendido é o de alinhar mais rapidamente os atendentes a uma cultura anglo-saxônica de resultados, os tempos de pausa e as áreas de convivência deveriam ser planejadas para propiciar contextos de pouca interação social, de modo a não potencializar o conflito e dificultar a adaptação, ainda que favorecendo o relaxamento. Jogos eletrônicos do tipo fliperama ou tetris podem ser uma boa opção.

Por fim, parece coerente sugerir um acompanhamento mais sistemático das ligações pelos supervisores ou área de qualidade, de modo a enfatizar o cumprimento dos padrões e instruções dados no treinamento, assegurando um atendimento padrão.

6.3. Limitações

A primeira limitação decorre da opção de utilizar atendentes de uma única empresa de *telemarketing* na amostra, escolhida por conveniência, o que significa que qualquer generalização de resultados deve ser vista com cautela.

A segunda diz respeito ao tamanho das amostras que, apesar de manterem o requisito técnico de uma relação mínima de 5:1 apontado por alguns autores (*e.g.* HAIR *et al.*, 2005), poderiam apresentar melhores resultados, caso o total de atendentes pesquisados fosse maior.

A ausência de normalidade dos dados é outra limitação, posto que produzem resultados distorcidos na CFA, segundo Hu, Bentler e Kano (1992). A opção pelo estimador de máxima verossimilhança (Maximum Likelihood - ML) como o menos sensível a desvios de normalidade e variações no tamanho da amostra (OLSSON *et al.*, 2000) procurou reduzir os impactos negativos desse fato.

A coleta dos dados de desempenho de venda pode ser incluída aqui como uma limitação da pesquisa, visto que a existência de muitos atendentes recém-admitidos na empresa, que se encontra em rápido crescimento, exigiu que algumas concessões fossem feitas para se obterem os dados relativos aos PINs pesquisados.

Também a utilização do escalonamento diferencial semântico pode ser considerada um ponto de ponderação, haja vista a dificuldade de alguns atendentes em entenderem a proposição de polarização da escala, diferente da forma das questões iniciais do instrumento.

Por último, a limitação de validade convergente dos construtos *timestyle* que, apesar de não terem inviabilizado a convergência do modelo mediado como um todo, restringiram o alcance do teste das hipóteses e a retratação de mais associações significativas entre os construtos.

6.4. Proposições para futuros trabalhos

Apesar das contribuições já mencionadas, as perspectivas de futuros trabalhos talvez sejam o maior valor que o presente estudo pode oferecer. Em síntese, são eles:

- Teste de mais construtos *timestyle* sob as diretrizes do modelo GHM, procurando estabelecer suas hierarquias e associações;
- Realização de estudos comparativos entre perfis anglo-saxônicos e perfis latinos de atendentes, buscando uma caracterização demográfica desses perfis;
- Investigação de alguns construtos *timestyle* do ponto de vista semântico (ex.: pontualidade, cumprimento de prazos; impaciência, impulsividade), para se obterem indicadores mais efetivos;
- Aplicação do modelo com pequena adaptações junto aos consumidores do *telemarketing*, para se ter um reflexo do outro lado da linha;
- Replicação da pesquisa, considerando outros indicadores de desempenho, como avaliação pelos supervisores e auto avaliação comparativa dos próprios atendentes;
- Replicação da pesquisa em outras empresas de *telemarketing*;
- Replicação da pesquisa em outras operações de *call-center*, como SAC, por exemplo;
- Caracterização do perfil temporal dos supervisores e dos atendentes de sua equipe;
- Ampliação do modelo proposto mediante a inclusão de traços compostos do modelo 3M, tais como Orientação para Tarefas, Competitividade e Autoeficácia;

- Teste das escalas SOCO e ADAPTS mediadas por construtos *timestyle*;
- Expansão do modelo proposto com a inclusão de construtos *timestyle* de nível de abstração equivalentes aos traços superficiais, tais como estilo de vida imediatista, estilo de vida autônomo, estilo de vida rotineiro e estilo de vida agendado;

REFERÊNCIAS

ABDULLATEEF, A. O; MOKHTAR, S. S. M; YUSOFF, R. Z. The mediating effects of first call resolution on call centers' performance. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management,* 18, 16-30, Mar. 2011.

ALRECK, P. L. *Time Orientation and Behavior*. Unpublished Doctoral Dissertation, San Diego State University, 1976.

ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, v. 103 (3), p. 411-423, 1988.

ANDERSON JR., W. T.; GOLDEN, L. L.; UMESH, U. N.; WEEKS, W. A. The Five Faces of Eve: Women's *Timestyle* Typologies. *Advances in Consumer Research*, v.16, 1989.

BACHELARD, G. *L'intuition de i'instant*. Paris: Denoel, 1932.

BAGOZZI, R. P.; YI, Y.; PHILIPS, L. W. Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quartely*, v.36, n.3, p.421-458, Sep., 1991.

BECKER, G. S. A Theory of the Allocation of Time. *The Economic Journal*, v. 75, p. 493-517, Sep., 1965.

BELO HORIZONTE. Secretaria Municipal Adjunta de Arrecadações. Gerência de Tributos Mobiliários. *Informações básicas aos estagiários da gerência de tributos mobiliários*. [2009?] Disponível em: <http://issu.com/pbh-financas/docs/namedfa334>. Acesso em: 26 abr. 2010.

BENTLER, P.; CHOU, C. Practical issues in structural equation modeling. *Sociological Methods and Research*, v. 16, p. 78-117, 1987.

BERGADAÀ, M. Temporal Frameworks and Individual Cultural Activities - Four typical profiles. *Time & Society,* v. 16, n. 2/3, p. 387–408, 2007.

BERGADAÀ, M. The Role of Time in the Action of the Consumer. *Journal of Consumer Research,* v. 17, n. 3, p. 289–302, 1990.

BERGSON, H. *L'evolution creatrice*. Paris: PUP, 1959.

BERLYNE, D. E. Conflict and Choice Time. *British Journal of Psychology*, v. 48, Part II, p.106-18, May 1957.

BLUEDORN, A. C. *The human organization of time: Temporal realities and experience*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2002.

BOND, M. J.; FEATHER, N. T. Some Correlates of Structure and Purpose in the Use of Time. *Journal of Personality and Social Psychology,* v. 55, n. 2, p. 321–9, 1988.

BRAUDEL, F. *Ecrits sur l'histoire*. Paris: Flammarion, 1969.

BREI, V. A.; NETO, G. L. O Uso da Técnica de Modelagem em Equações Estruturais na Área de Marketing: um Estudo Comparativo entre Publicações no Brasil e no Exterior. *RAC*, v. 10, n. 4, p. 131-151, Out./Dez. 2006.

BUCKLIN, L. P. The Informative Role of Advertising. *Journal of Advertising Research*, v. 5, p. 11-15, Sep. 1965.

BUSS, A. *Personality: Evolutionary Heritage and Human Distinctiveness*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, 1988.

CALBRESI, R.; COHEN, J. Personality and Time Attitudes, *Journal of Abnormal Psychology*, v. 73, n. 5, p. 431–9, 1968.

CARVER, C. S.; SCHEIRER, M. F. Origins and Functions of Positive and Negative Affect: A control-Process View. *Psychological Review*, v. 97, n.1, p-19-35, 1990.

CASOTTI, L.; SUAREZ, M.; CAMPOS, R. D. *O Tempo da Beleza: consumo e comportamento feminino, novos olhares*. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008.

CATTELL, R. B. *The Description and Measurement of Personality*. New York: Harcourt, Brace and World, 1946.

CHURCHILL, G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, v.16, p.64–73, 1979.

CHURCHILL, G. A., Jr.; FORD, N. M.; HARTLEY, S. W.; WALKER, O. C., Jr. The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, v.22, p. 103-118, May 1985.

CHURCHILL, G.; IACOBUCCI, D. *Marketing research: Methodological foundations*. 8th edition. Orlando: Harcourt College Publishers, 2002.

CONTE, J. M.; GINTOFT, J. N. Polychronicity, Big Five Personality Dimensions, and Sales Performance. *Human Performance*, v.18, n.4, p.427–444, 2005.

CONTE, J. M.; MATHIEU, J. E.; LANDY, F. J. The nomological and predictive validity of time urgency. Journal of Organizational Behavior, v. 19, p. 1-13, 1998.

CONTE, J. M.; RIZZUTO, T. E.; STEINER, D. D. A construct-oriented analysis of individual-level polychronicity. *Journal of Managerial Psychology*, v.14, p.269–287, 1999.

COTTE, J.; MADDEN, T.; ALLENBACH, Ted. *Timestyles* and Sales Groups: A Multi-Country Study. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v.21, n.3, 2001.

COTTE, J.; RATNESHWAR, S. *Timestyle* and Consuming Time: Why We Do What We Do With Our Time. In: *The Why of Consumption*, (Eds.) RATNESHWAR, S.; MICK, David Glen; HUFFMAN, Cynthia. London and New York: Routledge, p. 216-236, 2004.

COTTE, J.; RATNESHWAR, S. *Timestyle* and Leisure Decisions. *Journal of Leisure Research*, v.33, n.4, p.396-409, 2001.

COWLES, M. L.; DIETZ, R. P. Time Spent in Homemaking Activities by a Selected Group of Wisconsin Farm Homemakers. *Journal of Home Economics*, v. 48, p. 29-35, Jan. 1956.

COX, D. F.; RICH, S. U. Perceived Risk and Consumer Decision-Making – The Case of Telephone Shopping, *Journal of Marketing Research*, v.1, p. 32-39, Nov. 1964.

CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative e quantitative approaches.* Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 1994.

D'ALESSIO, M.; GUARINO, A.; DE PASCALIS, V.; ZIMBARDO, P. G. Testing Zimbardo's Stanford Time Perspective Inventory (STPI) – Short Form, An Italian study. *Time & Society*, v. 12, n. 2/3, p. 333–347, 2003.

DAO, T. *Influence du Style Temporel et du Sentiment d'Efficacité Personnelle sur le Style de Décision d'Achat: Comparaison des Consommateurs Français et Vietnamiens à propos des Produits Audiovisuels* [Influence of Time Styles and Perceived Self-Efficacy on Purchase Decision Styles: A Comparison of French and Vietnamese Consumers Regarding Audiovisual Products], PhD thesis, University of Rennes, 2005.

DAVIES, G.; OMER, O. Time Allocation and Marketing. *Time & Society,* v. 5, n. 2, p. 253-68, 1996.

DE GRAZIA, S. The Uses of Time. In: (Eds.) KLEEMEIER, R. W. *Aging and Leisure: A Research Perspective into the Meaningful Use of Time.* New York: Oxford University Press, p.113-53, 1961.

DENTON, F. The Dynamism of Personal *Timestyle*: How We Do More in Less Time. *Advances in Consumer Research*, v.21, 1994.

DINIZ, P. A. *Metodologia Científica.* Belo Horizonte: FEAD, 2006.

DOMMERMUTH, W. P. The Shopping Matrix and Marketing Strategy. *Journal of Marketing Research*, v. 2, p. 128-32, May 1965.

DOOB, L. W. *Patterning of Time.* New Haven, CT: Yale University Press, 1971.

DRISCOLL, J. M.; LANZETTA, J. T. Effects of Problem Uncertainty and Prior Arousal on Pre-decisional Information Search. *Psychological Reports*, v. 14, p. 975-88, Jun. 1964.

DUBINSKY, A. J.; HARTLEY, S. W. A Path-Analytic Study of a Model of Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 14, n. 1, p. 036-046, Spring 1986.

DURRANDE-MOREAU, A.; USUNIER, J. C. Time-Styles and the Waiting Experience: An Exploratory Study. *Journal of Service Research,* v. 2, n. 2, p. 173–86, 1999.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. *Comportamento do Consumidor.* Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Edotora S.A., 2000.

ENGEL, J. F.; KOLLAT, D. T.; BLACKWELL, R. D. *Consumer Behavior.* New York: Holt, Rinehart & Winston, Inc, 1968.

FABIAN, J. *Time and the Other: How Anthropology Makes Its Object.* New York: Columbia University Press, 1983.

FELDMAN, L P.; HORNIK, J. The Use of Time: An Integrated Conceptual Model. *Journal of Consumer Research*, v. 7, p. 407–19, Mar. 1981.

FERBER, R. Factors Influencing Durable Goods Purchases. In: (Eds.) CLARK, L. H. *Consumer Behavior*, v. II. New York: New York University Press, p. 75-112, 1955.

FOOTE, N. N. The Time Dimension and Consumer Behavior. In: (Eds.) NEWMAN, J. W. *On Knowing the Consumer*. New York: Wiley, p. 38-46, 1966.

FORNELL, C.; LARKER, D. F. Evaluating Structural Equations Models with Unobservable Variables and Measurement Errors. *Journal of Marketing Research*, v. 18, p. 39-50, Feb., 1981.

FRAISSE, P. Perception and Estimation of Time. *Annual Review of Psychology,* v. 35, p. 1-36, 1984.

FRANCIS-SMYTHE, J. A.; ROBERTSON, I. T. On the relationship between time management and time estimation. British Journal of Psychology, v. 90, p. 333-347, 1999.

FRANKE, G. R.; PARK, J. Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, v. XLIII, p. 693–702, Nov. 2006.

GERBING, D. W.; ANDERSON, J. C. An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and it's Assessment. *Journal of Marketing Research*, v. 25, p. 186-192, May, 1988.

GILBERTI, F.; JEUNON, E. E.; ANDRADE, Matheus L. Influência do marketing de relacionamento na repetição de compra dos clientes de telefonia móvel de Belo Horizonte. *RG&T*, v. 8(1), p. 183-206, Jan-Jul, 2007.

GOLDBERG, L. R. The development of markers for the Big-Five Factor Structure. *Psychological Assessment*, v.4, n.1, p.26-42, 1992.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. de M.. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

GONZALEZ, A.; ZIMBARDO, P. G. Time in Perspective. *Psychology Today*, p. 21-26, Mar. 1985.

GOSLING, M.; GONÇALVES, C. A. Modelagem por equações estruturais: conceitos e aplicações. *FACES R. Adm.*, v.2, n.2, p.83-95, ago./dez., 2003.

GRAHAM, R. J. The Role of Perception of Time in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, v. 7, p. 335–42, Mar. 1981.

GREEN, P. E. Consumer Use of Information. In: (Eds.) NEWMAN, J. W. *On Knowing the Consumer*. New York: Wiley, p. 67-80, 1966.

GREENBERG, J.. Time Urgency and Job Performance: Field Evidence of an Interactionist Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 32, n. 9, p.1964-1973, 2002.

GROSS, B. L. Time Scarcity: Interdisciplinary Perspectives and Implications for Consumer Behavior. *Research in Consumer Behavior*, v. 2, p.1-54, 1987.

HAIR Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. *Análise*

multivariada de dados. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, F. T.; SCHROEDER, M. P. Effects of Family and Housing Characteristics on Time Spent on Household Tasks. *Journal of Home Economics*, v. 62, p. 23-29, Jan. 1970.

HALLOWELL, I. *Culture and Experience*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1955.

HENDRICK, C.; MILLS, J.; KIESLER, C. A. Decision Time as a Function of the Number and Complexity of Equally Attractive Alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 8, p. 313-18, Mar. 1968.

HOELTER, J. W. The Analysis of Covariance Structures: Goodness of Fit Indices. *Sociological Methods and Research*, v. 11, p. 325-344, 1983.

HOLMAN, R. H. The Imagination of the Future: A Hidden Concept in the Study of Consumer Decision Making. *Advances in Consumer Research*, v. 8, p.187-191, 1980.

HOLMAN, R. H.; VENKATESAN, M. Ven. Time: The Fundamental Things Apply. *Advances in Consumer Research,* v. 6, p. 334–7, 1979.

HONORÉ, C. *Devagar*. Rio de Janeiro: Record, 2005.

HORNIK, J. Subjective vs. Objective Time Measures: A Note on the Perception of Time in Consumer Behavior. *Journal of Consumer Research*, v. 11, p. 615-18, Jun. 1984.

HORNIK, J. The role of Affect in Consumers Temporal Judgments. *Psychology & Marketing*, v. 10, p. 239-55, Mai.-Jun. 1993.

HOWARD, J. A.; SHETH, J. N. *The Theory of Buyer Behavior*. New York: Wiley, 1969.

HU, L.; BENTLER, P. M.; KANO, Y. Can Test Statistics in Covariance Structure Analysis Be Trusted? *Psychological Bulletin*, v. 112 (2), p. 351-362, 1992.

JACOBY, J. Consumer Reaction to Information Displays: Packaging and Advertising. In: (Eds.) DIVITA, S. F. *Advertising and the Public Interest: Selected Papers from the Conference on Advertising and the Public Interest Held in Washington*, D.C, May 1973. Chicago: American Marketing Association, p. 101-18, 1974.

JACOBY, J.; SZYBILLO, G. J.; BERNING, C. K. Time and Consumer Behavior: An Interdisciplinary Overview. *Journal of Consumer Research*, v. 2, p. 320-338, Mar. 1976.

JARAMILLO, F.; MULKI, J. P.; MARSHALL, G. W. A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, v. 58, p. 705-714, 2005.

KAUFMAN-SCARBOROUGH, C. Time Use and the Impact of Technology: Examining Workspaces in the Home. *Time & Society*, v.15, n.1, pp. 57–80, 2006. copyright © 2006 SAGE (London, Thousand Oaks, CA and New Delhi)

KATONA, G.; MUELLER, E. A Study of Purchase Decisions. *In*: (Eds.) CLARK, L. H. The Dynamics of Consumer Reaction. *Consumer Behavior*, v. I. New York: New York University

Press, p. 30-87, 1954.

KIESLER, C. A. Conflict and Number of Choice Alternatives. *Psychological Reports*, v. 18, p. 603-10, Apr. 1966.

KLEEMEIER, R. W. Time, Activity, and Leisure. *In*: (Eds.) KLEEMEIER, R. W. *Aging and Leisure: A Research Perspective into the Meaningful Use of Time*. New York:Oxford University Press, p. 3-13, 1961.

KLINE, R. B. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Nova York: The Guilford Press. 3. ed. 2011.

KUEHN, A. A. Consumer Brand Choice as a Learning Process. *Journal of Advertising Research*, v. 2, p. 10-17, Dec. 1962.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1991.

LANZETTA, J. T.; KANAREFF, V. T. Information Cost, Amount of Payoff and Level of Aspiration as Determinants of Information Seeking in Decision Making. *Behavioral Science*, v. 7, p. 459-73, Oct. 1962.

LASTOVICKA, J. L. On the validation of lifestyle traits: A review and illustration. *Journal of Marketing Research*, v. 29, p. 126-138, 1982.

LEE, Lucy C.; FERBER, Robert. Use of Time as a Determinant of Family Market Behavior, *Journal of Business Research* , v.5, p. 75-91, January, 1977.

LEGOHÉREL, P.; DAUCÉ, B.; TSU, C. H. C. Culture, Time Orientation, and Exploratory Consumer Behaviour. In: (Eds.) CHON, K.; TAN, A. *Proceedings of the 6th Biennial Conference on Tourism in Asia*. Pukhet: Asia-Pacific CHRIE, p. 179–188, 2004.

LEITE, U. R.; PASQUALI, L. Estudo de Validação do Inventário de Perspectiva de Tempo do Zimbardo. *Avaliação Psicológica*, v. 7, n. 3, p. 301-320, 2008.

LEVINE, R. V. The Pace of Life across Cultures. In: (Eds.) MCGRATH, J. E. *The Social Psychology of Time*. Newbury Park, CA: Sage, p. 39–60, 1988.

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*, v. 31, n. 3, p. 256-271, 2003.

LINDER, S. B. *The Harried Leisure Class*. New York: Columbia University Press, 1970.

LIPOVETSKY, G. *A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

LOTSOF, E. J. Reinforcement Value as Related to Decision Time. *Journal of Psychology*, v. 41, p. 427-35, Apr. 1956.

LOWENTHAL. D.. *The Past Is a Foreign Country*. Cambridge, Cambridge University Press, 1986.

MABRY, B. D. An Analysis of Work and Other Constraints on Choices of Activities. *Western Economic Journal*, v. 8, p. 213-25, Sep. 1970.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANCINI, L. *Call Center: estratégia para vencer*. Florianópolis: APEC, 2001.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing. ed. comp*. São Paulo: Atlas, 1996.

McCRAE, R. R.; COSTA, P. T. Personality Trait Structure as a Human Universal. *American Psychologist*, v. 52, n. 5, p. 509-516, 1997.

MEDEIROS, J. B. *Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas*. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEHRABIAN, A. RUSSEL, J. *An approach to Enviromental Psychology*. MA: MIT, 1974.

MERLEAU-PONTY, M. *Phenomenology of Perception*, trans. C. Smith. London: Routledge & Kegan Paul, 1962.

MINCER, J. Market Prices, Opportunity Costs, and Income Effects. In: (Eds.) Measurement in *Economics: Studies in Mathematical Economics and Econometrics in Memory of Yehuda Grunfield*. Stanford: Stanford University Press, p. 67-82, 1963.

MINGOTI, S. A. *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

MOCELIN, D. G.; SILVA, L. F. S. C. da. *O telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em call centers*. Cad. CRH [online]. 2008, vol.21, n.53, p. 361-383.

MONTEIRO, P. R. R.. *Estratégias de Segmentação de Consumidores Ecologicamente Conscientes: Uma Abordagem Fundamentada no Modelo 3M de Motivação e Personalidade*. Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – CEPEAD – da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2010.

MORRISON, B. J.; DAINOFF, M. J. Advertisement Complexity and Looking Time. *Journal of Marketing Research*, v. 9, p. 396-400, Nov. 1972.

MOWEN, J. C.; MOWEN, M. M. Time and Outcome Valuation: Implications for Marketing Decision Making. *Journal of Marketing,* v. 55, n. 4, p. 54–62, 1991.

MOWEN, J. C.; VOSS, K. E. On Building Better Construct Measures: Implications of a General Hierarchical Model. *Psychology & Marketing*, v. 25, n.6, p.485–505, June, 2008.

MUNN, N. D. The Cultural Anthropology of Time: A Critical Essay. *Annual Review of Anthropology*, v. 21, p. 93–123, 1992.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. *Scaling procedures: issues and applications*. Thousand Oaks (California): Sage, 2003.

NEWMAN, J. W.; STAELIN, R. Multivariate Analysis of Differences in Buyer Decision

Time. *Journal of Marketing Research*, v. 8, p. 192-98, May 1971.

NUNNALY, Junn C.; BERNSTEIN, I. H. *Psychometric Theory*. 3 ed. New York; McGrawHill, 1994.

O CUSTO *de um atendimento ruim*. [2010?]. Disponível em: <http://www.callcenter.inf.br/estatisticas/default.asp?pag=matintegra&matID=38145>. Acesso em: 26 abr. 2010.

O'HARA-DEVEREAUX, M. & JOHANSEN, R. *Global Work: Bridging Distance, Culture, and Time*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1994.

OLSSON, U. H.; FOSS, T.; TROYE, S. V.; HOWELL, R. D. The performance of ML, GLS and WLS estimation in structural equation modeling under conditions of misspecification and nonnormality. *Structural Equation Modeling*. v. 7, n. 4, p. 557-595, 2000.

PALMER, D. K.; SCHOORMAN, F. D. Unpackaging the Multiple Aspects of Time in Polychronicity. *Journal of Managerial Psychology*, v.14, n. 3/4, p. 323-344, 1999.

PAUL, J.; HUWS, U. How Can We Help? Good practice in call centre employment. *Second Draft Report for the TOSCA Project, Analytical Social and Economic Research Ltd*, 2002.

PAUNONEN, S. V. Hierarchical organization of personality and prediction of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.74, p.538-556, 1998.

PUGLIESI, M. *O Dia do Consumidor e o call center*. [2010?]. Disponível em: <http://www.callcenter.inf.br/artigos/default.asp?pag=matintegra&matID=38846>. Acesso em: 26 abr. 2010.

SOLOMON, M. R. O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Bookman, 2008.

QUEM *bloqueia ligações de telemarketing?* (2010). Disponível em: <http://www.callcenter.inf.br/estatisticas/default.asp?pag=matintegra&matID=39036>. Acesso em: 26 abr. 2010.

RADIOGRAFIA *do Mercado* (2010). Disponível em: <http://www.ranking.callcenter.inf.br/resumo/>. Acesso em: 26 abr. 2010.

REICHHELD, E. E.; SASSER JR., W. E. Zero Defections: Quality Comes to Services? *Harvard Business Review*; September-October, p. 105-111, 1990.

ROBINSON, J. P. Social Change as Measured by Time Budgets. *Paper presented at the meetings of the American Sociological Association*, San Francisco, 1967.

ROGERS, E. M. *Communication of Innovations: A Cross-Cultural Approach*. (2nd ed.) New York: Free Press, 1971.

ROSSITER, J. R. The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. *International Journal of Research in Marketing*, v.19, p.305–335, 2002.

ROTTER, J. B.; MULRAY, R. C. Internal versus External Control of Reinforcement and

Decision Time. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 2, p. 598-604, Oct. 1965.

SAXE, R.; WEITZ, B. A. The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, v. 19, p.343-351, Aug. 1982.

SCHARY, P. B. Consumption and the Problem of Time. *Journal of Marketing*, v. 35, p. 50-55, Apr. 1971.

SCHRIBER, J. B.; GUTEK, B. A. Some Time Dimensions of Work: Measurement of an Undelying Aspect of Organization Culture. *Journal of Applied Psychology*, v. 72, n. 4, p. 642-650, 1987.

SETTLE, R. B.; ALRECK, P. L.; GLASHEEN, J. W. Individual Time Orientation and Consumer Lifestyles. *Advances in Consumer Research*, v. 5, p. 313–319, 1978.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 2000.

SHETH, J. N.; VENKATESAN, M. Risk Reduction Processes in Repetitive Consumer Behavior. *Journal of Marketing Research*, v. 5, p. 307-10, Aug. 1968.

SHIRAI, T. A study on the construction of Experiential Time Perspective Scale. Shinrigaku kenkyu: *The Japanese Journal of Psychology*, v. 65, n. 1, p. 54-60, 1994.

SHORES, K. A.; SCOLL, D. The Relationship of Individual Time Perspective and Recreation Experience Preferences. Journal of Leisure Research, v. 39, n. 1, p.28-59, 2007.

SCHUMAN, H.; PRESSER, S. *Questions and answers in attitude surveys: Experiments on question form, wording and context*. Orlando, FL: Academic Press, 1981.

SPIRO, R. L.; WEITZ, B. A. Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity. *Journal of Marketing Research*, v. 28, p. 61-69, Feb. 1990.

SOLOMON, M. R. O Comportamento do Consumidor,

STAMM, K. R. Selective Exposure by Degree of Conflict. In: (Eds.) WESTLEY, B. H. Experiments on Cognitive Discrepancies and Communication. *Journalism Monographs*, v. 14, p. 18-36, Dec. 1969.

STEPHENSON, P. R.; WILLETT, R. P. Analysis of Consumers' Retail Patronage Strategies. *In*: (Eds.) MCDONALD, P. R. Marketing Involvement in Society and the Economy. *Proceedings of the Eall Conference of the American Marketing Association*, August, 1969. Chicago: American Marketing Association, p. 316-22, 1970.

STIGLER, G. J. The Economics of Information. *Journal of Political Economy*, v. 59, p.213-25, Jun. 1961.

STREUFERT, S.; STREUFERT, S. C. Information Load, Time Spent, and Risk Taking in Complex Decision Making. *Psychonomic Science*, v. 13, p. 327-28, Dec. 1968.

SWENSON, M. J.; HERCHE, J. Social Values and Salesperson Performance: An Empirical Examination. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 22, n. 3, p. 283-289, 1994.

TABACHINIK, B. G.; FIDELL, L. S. *Using Multivariate Statistics*. 4 ed. New York: HarperCollins, 2001.

TUCKEY, J. *Exploratory data analysis*. Addison-Wesley, 1977.

USUNIER, J.-C. As percepções culturais do tempo: um estudo comparativo entre Brasil e França. *Revista de Administração*, v. 24, n. 3, p. 69-81, jul/set 1989.

USUNIER, J.-C. Business Time Perceptions and National Cultures: A Comparative Survey. *Management International Review*, v. 31, n. 3, p. 197–217, 1991.

USUNIER, J.-C.; PRIME, N. Interviews en Profondeur sur les Perceptions du Temps de Différents Groupes Nationaux [In-depth Interviews on Time Perceptions with Respondents from Different National Groups], *Document de travail*, CERAG, ESA, Université des Sciences Sociales de Grenoble, 1988.

USUNIER, J.-C.; VALETTE-FLORENCE, Pierre. The Time Styles Scale: A review of developments and replications over 15 years. *Time & Society*, v. 16, n. 2/3, p. 333-366, 2007.

VALETTE-FLORENCE, P.; FERRANDI, J.-M.; USUNIER, J.-C. Le temps des Consommateurs: Le cas du téléphone portable [Time and Consumer Behavior: The Case of Mobile Phones], *Revue Française de Gestion*, v. 132, p. 112–18, 2001.

VALETTE-FLORENCE, P.; USUNIER, J.-C.; FALCY, S. Comparaison des Systèmes de Valeurs et des Styles de Temps: Une Étude Exploratoire [Comparison of Value Systems and Time Styles: An Exploratory Study]. *Economies et Sociétés*, v. 21, n. 5, p. 87–115, 1995.

VALOS, M. J.; VOCINO, A. An integrative marketing channel performance measurement framework. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, vol. 14, n. 1, p.17-28, 2006.

VEIGA, Ricardo T. Antecedentes do Uso de Preservativo Masculino: Uma Aplicação de Modelagem de Equações Estruturais. *Monografia UFMG*, 2008.

VERWAERDE, S. *Le Matérialisme dans les Perceptions Temporelles* [Materialism and Time Perceptions]. MA Thesis, University of Lille, 2005.

VILLAÇA, V. G.; VEIGA, R. T. Perspectivas de Uso do Construto *Timestyle* para uma Gestão Estratégica de Consumidores e Atendentes em Operações de Call Center. *Revista Gestão & Tecnologia,* 2011. (*Artigo submetido para avaliação*)

WACHNER, T.; PLOUFFE, C. R.; GRÉGOIRE, Y. SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. *Industrial Marketing Management*, v. 38, p. 32–44, 2009.

WALKER, K. E. Homemaking Still Takes Time. *Journal of Home Economics*, v. 61, p. 621-24, Oct. 1969.

WALLER, M. J.; GIAMBATISTA, R. C.; ZELLMER-BRUHN, M. E. The effects of individual time urgency on group polychronicity. *Journal of Managerial Psychology*, v.14, n.3/4, p.244-256, 1999.

WANG, G.; NETEMEYER, R. G. Salesperson creative performance: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Business Research*, v. 57, p. 805– 812, 2004.

WEITZ, B. A.; SUJAN, H.; SUJAN, M. Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness, *Journal of Marketing*, v. 50, p. 174-191, Oct. 1986.

WORRELL, F.; MELLO, Z. R. The reliability and validity of Zimbardo Time Perspective Inventory scores in academically talented adolescents. *Educational and Psychological Measurement*, v. 67, n. 3, p. 487-504, 2007.

ZALTMAN, G.; DUBOIS, B. New Conceptual Approaches in the Study of Innovation. In: (Eds.) GARDNER, D. M. *Proceedings, Second Annual Conference of the Association for Consumer Research*, p. 417-24, 1971.

ZALTMAN, G.; LIN, N. On the Nature of Innovations. *American Behavioral Scientist*, v. 14, , p. 651-73, May/Jun. 1971.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v. 52, p. 2-23, 1988.

ZIMBARDO, P. G.; BOYD, J. N. Putting Time in Perspective: A Valid, Reliable Individual-Differences Metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 77, n. 6, p. 1271-1288, 1999.

ZUCKERMAN, M. *Sensation seeking: Beyond the optimal level of arousal.* Hiisdale, N.J.:Erlbaum., 1979.