

MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL - MEX 2011

Dissertação de Mestrado em Administração

**Mapeando os valores subjetivos dos gerentes de
relacionamento em negociações bancárias**

Alcides Pegorer Junior

Professor Orientador:

Doutor Filipe João Bera de Azevedo Sobral

**Rio de Janeiro
2012**

MAPEANDO OS VALORES SUBJETIVOS DOS GERENTES DE RELACIONAMENTO EM NEGOCIAÇÕES BANCÁRIAS

por

Alcides Pegorer Junior

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV).

Orientador: Filipe João Bera de Azevedo Sobral

Rio de Janeiro, RJ
2012

Pegorer Junior, Alcides

Mapeando os valores subjetivos dos gerentes de relacionamento em negociações bancárias / Alcides Pegorer Junior. – 2012.

70 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Filipe João Bera de Azevedo Sobral.

Inclui bibliografia.

1. Negociação. 2. Clientes-Contatos. 3. Confiança. 4. Autopercepção. 5. Relações humanas. 6. Self (Psicologia). I. Sobral, Filipe. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.4052



FUNDAÇÃO
GETÚLIO VARGAS

ALCIDES PEGORER JUNIOR

**MAPEANDO OS VALORES SUBJETIVOS DOS GERENTES DE RELACIONAMENTO
EM NEGOCIAÇÕES BANCÁRIAS.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 27/12/2012

Aprovada em:

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Filipe João Bera de Azevedo Sobral
Orientador (a)

Roberto da Costa Pimenta

Elaine Maria Tavares Rodrigues

RESUMO

No contexto de um mercado tão competitivo, ter equipes bem preparadas e alocadas adequadamente é fundamental para a sobrevivência das empresas. O presente estudo objetiva identificar o reflexo na satisfação dos clientes e nos resultados das empresas, a partir do conhecimento das pessoas que trabalham na linha de frente dessas empresas, aqueles profissionais que exercem um papel importante de negociação, identificando o que eles valorizam subjetivamente em uma negociação. Por meio da ferramenta SVI (*Subjective Value Inventory*), desenvolvida por Curhan *et al* (2006), a partir das dimensões de autoimagem independente e interdependente, busca-se identificar os valores subjetivos dos negociadores de um banco de varejo brasileiro, responsáveis por parte significativa das negociações e dos resultados da empresa, relativamente aos sentimentos sobre si mesmos (*Self*), aos resultados instrumentais, e ao processo e relacionamento (*Rapport*), utilizando a confiança interpessoal como moderadora nessa relação. Após identificados os valores subjetivos desses negociadores em negociação, relacionar os resultados encontrados com a satisfação dos clientes. Para isso, foi realizada uma pesquisa quantitativa, com a aplicação de um questionário fechado e estruturado a 532 negociadores desse banco que atuam nos estados de Santa Catarina, Rio de Janeiro e Maranhão, responsáveis pelo relacionamento, prospecção e realização de negócios com os clientes da instituição, nos segmentos pessoa física, micro e pequenas empresas e governo. Os dados foram analisados a partir de técnicas estatísticas, utilizando-se o método dos Mínimos Quadrados Parciais. Observou-se que mais de 40% da satisfação de cliente é explicada pelos valores subjetivos dos negociadores. O estudo apontou como resultados, dentre outros, que os gerentes de negócios com autoimagem independente valorizam o *Self* e os resultados instrumentais em uma negociação, e que a confiança interpessoal cognitiva modera negativamente essa relação. Ainda, que aqueles gerentes de negócios com autoimagem interdependente, valorizam o *Rapport* em uma negociação e que essa valorização está positivamente relacionada com a satisfação dos clientes.

Palavras chave: Valores Subjetivos, Negociação, Confiança Interpessoal, Autoimagem, Independência, Interdependência, Eu, Relações Sociais.

ABSTRACT

In the context of a very competitive market, having teams very well prepared and properly allocated is critical to the survival of businesses. This study aims to identify the repercussion on customer satisfaction and results of companies, from the knowledge of the people working on the front line of these companies, those professionals who play an important role in negotiation, identifying what they value in a subjectively negotiation. Using the tool SVI (Subjective Value Inventory) developed by Curhan *et al* (2006), from the dimensions of independent and interdependent self-image, attempts to identify the subjective values of the negotiators of a Brazilian retail bank, responsible for a significant part of the negotiations and results of the company in relation to feelings about themselves (Self), the instrumental results, and the process and relationship (Rapport), using interpersonal trust as a moderator in this relationship. Once identified, found results will be related to the customer satisfaction. The purpose of seeking this correlation is due to the assumption that the company exists only because of the customer. For this purpose, it was conducted a quantitative survey, with the application of a structured and closed questionnaire to 532 of the bank negotiators from that bank, who work in the states of Santa Catarina, Rio de Janeiro and Maranhão, responsible for relationship, prospecting and conducting business with institution's customers, personal, small business and government. Data were analyzed using statistical techniques, using the method of Partial Least Squares. It was observed that over forty percent of customer satisfaction is explained by the subjective values of the negotiators. The study showed, among others results, that business managers with self-image independently value the Self and instrumental results in a negotiation, and interpersonal trust cognitive negatively moderates this relationship. Still, Rapport is valued in a negotiation by those business managers with interdependent self-image and this appreciation in a negotiation is positively related to customer satisfaction.

Keywords: Subjective Value, Negotiation, Interpersonal Trust, Self-construal, Independence, Interdependence, Self, Social Relationships.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de pesquisa proposto	22
Figura 2: Modelo de pesquisa proposto no SmartPLS	41
Figura 3: Modelo de pesquisa com indicadores e hipóteses	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Exemplo de itens do SVI por dimensão	29
Tabela 2: Relação e exemplo de itens das Escalas de Autoimagem (Singelis, 1994) e de Confiança Interpessoal (McALLISTER, 1995)	30
Tabela 3: Distribuição percentual dos dados pessoais e profissionais	38
Tabela 4: Itens e Indicadores de adequação das análises fatoriais	40
Tabela 5: Indicadores de validade das variáveis do modelo final	42
Tabela 6: <i>Path Coefficients</i> , Valores de <i>t</i> de <i>Student</i> e <i>R</i> ² das relações do modelo	43
Tabela 7: Resumo dos testes de hipóteses	46

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	Negociação	11
2.2	Valores Subjetivos em Negociação	13
2.2.1	Satisfação do resultado	15
2.2.2	Ego	15
2.2.3	Considerações sobre o processo	15
2.2.4	Sentimentos sobre a relação	16
2.3	Autoimagem de Independência e Interdependência	16
2.3.1	Autoimagem independente	19
2.3.2	Autoimagem interdependente	20
2.4	Confiança Interpessoal	20
2.5	Modelo de Pesquisa	21
3	O BANCO BETA	26
4	METODOLOGIA DA PESQUISA	29
4.1	Método	29
4.1.1	Instrumento de pesquisa	29
4.1.2	Coleta de dados e tratamento dos dados	31
4.2	Limitações do Estudo	35
5	ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	37
5.1	Perfil da amostra	37
5.2	Análise inicial dos dados	38
5.2.1	<i>Missing Values e Outliers</i>	38
5.2.2	Análise fatorial exploratória	38
5.3	Teste do modelo de pesquisa	40
5.4	Análises complementares	47
6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	50
7	CONCLUSÃO	55
7.1	Implicações	56
7.2	Perspectivas para novos estudos	58
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
	ANEXO I	65
	ANEXO II	70

1 INTRODUÇÃO

De maneira geral, uma empresa desenvolve suas atividades rotineiramente e almeja a obtenção de bons resultados para, em sua trajetória, seguir competitiva no mercado em que atua, buscando a manutenção ou ampliação do seu *market share*, algo que parece ser sua função precípua.

No entanto, o que se vê atualmente no mundo é um acirramento da busca por mercado entre as empresas, dos mais diversos ramos, numa luta por sobrevivência praticamente sem precedentes na história.

No ramo financeiro não é diferente. As mudanças econômicas ocorridas no Brasil na última década, notadamente quanto à redução da taxa de juros, aumento de renda da população e inclusão social, somadas às crises recentes na economia mundial, têm despertado os bancos brasileiros e, também, os estrangeiros, para a necessidade premente de se reinventar.

Ao se analisar os resultados dos cinco maiores bancos estabelecidos no País, conforme divulgado no Relatório Bancário 2011, fica claro que os serviços financeiros, resultante da apuração entre a captação e aplicação de recursos, são a fonte mais significativa de receitas dos bancos, respondendo por mais de setenta por cento dessas receitas, restando menos de trinta por cento para as demais.

Otimizar essas receitas e os resultados de forma sustentável é fundamental para a sobrevivência das empresas no longo prazo, inclusive os bancos. Tais resultados podem ser obtidos de diversas formas, mas, mais frequentemente, pelo produto do trabalho da força de vendas e de seus negociadores em sucessivas negociações.

Embora as negociações possam apresentar resultados diversos, muitas vezes intangíveis, um que é muito importante para as empresas em geral diz respeito aos resultados em termos econômicos.

No processo de negociação, o resultado econômico funciona como um combustível, o qual permite que as empresas permaneçam vivas e, otimizar esse resultado, é fundamental para o aumento de competitividade dessas empresas, ou até mesmo para a sua permanência no mercado.

No entanto, entender os valores objetivos que permeiam as negociações e buscar otimizá-los talvez não seja mais suficiente para os propósitos das empresas, bem como dos bancos, uma vez que, como afirmado inicialmente, estes precisam se reinventar.

O que fazer diante disso? É preciso estudar os valores subjetivos existentes em negociação que podem influenciar na qualidade dos resultados econômicos e na sua sustentabilidade, tornando-se um fator muito importante para as empresas, principalmente aquelas cuja prática da negociação é intensa e exercida por um grande contingente de pessoas, como ocorre nos bancos de varejo.

É o caso do Banco Beta. Um grande banco de varejo brasileiro, que compartilha das mesmas necessidades para otimizar seus resultados como qualquer outro banco ou outra empresa.

O presente estudo foi realizado a partir da pesquisa junto aos gerentes de negócios desse Banco. Esses gerentes são responsáveis pelo gerenciamento de uma carteira de clientes, e estão segmentados como atendimento a pessoa física, empresa e governo.

Os gerentes de negócios estão vinculados à rede de agências de varejo, conforme porte e distribuição geográfica e são responsáveis pelo atendimento aos clientes de suas carteiras, cuja quantidade de clientes pode variar de acordo com o porte, faturamento anual e receita operacional anual, no caso de empresas e governos, ou pelo perfil, renda e volume de investimentos financeiros, no caso das pessoas físicas.

No organograma de uma agência de varejo do Banco Beta, o gerente de negócios está localizado no segundo ou terceiro nível, dependendo do porte dessa agência. No segundo nível, subordinado diretamente a um gerente geral, ou no terceiro nível, subordinado a um gerente de segmento, quando existente, o qual, por sua vez, está subordinado a um gerente geral.

São os gerentes de negócios que fazem o relacionamento direto com o cliente na linha de frente e são responsáveis pela maioria dos negócios realizados, seja com a negociação de produtos ou prestação de serviços e, conseqüentemente, dos resultados alcançados.

Esses gerentes lidam no dia a dia com as finanças desses clientes, propondo investimentos, oferecendo produtos e serviços, negociando e captando recursos, portanto,

estabelecem um canal de comunicação e relacionamento, cuja atuação se configura como de grande importância para a instituição.

Embora não seja a única forma de atendimento aos clientes, pois o cliente pode utilizar-se do autoatendimento, ela é a mais representativa. Pode-se dizer que esse grupamento de empregados do Banco Beta representa o coração da instituição, pois são responsáveis por parte significativa dos resultados econômicos obtidos. Portanto, é muito importante estudar o que esses gerentes de negócios valorizam subjetivamente nas negociações para entender a formação e como se dá a sustentabilidade do resultado da empresa.

Para permitir que as empresas possam se reinventar e, dessa forma, seguir sua trajetória competitiva e rentável, é necessário conhecer o perfil do seus empregados e negociadores que, no caso do Banco Beta, estão representados pelos gerentes de negócios que atuam no relacionamento com os clientes, os quais gerenciam carteiras importantes e com alto potencial de negócios no Banco.

Em razão disso, uma melhor investigação, verificando o que os negociadores valorizam subjetivamente em uma negociação, qual o impacto que isso pode ter na satisfação dos clientes e, conseqüentemente, nos resultados esperados, pode contribuir significativamente para as empresas em seus processos de planejamento e estratégia.

O resultado do estudo pode ser utilizado, inclusive, para orientar a definição de políticas de gestão de pessoas pela empresa, fornecendo subsídios para alocação mais adequada dos seus negociadores, formas de estímulo, gestão de carreira e remuneração desses negociadores da linha de frente, os quais são os principais responsáveis pelas negociações e os resultados desses negócios.

Busca-se com o presente estudo, inicialmente, mapear os valores subjetivos em negociação para os negociadores, representados por um grupamento que é voltado exclusivamente para o relacionamento com clientes e para a realização de negócios, utilizando-se a ferramenta SVI (*Subjective Value Inventory*), desenvolvida por Curhan *et al* (2006).

Ainda, identificar as dimensões de autoimagem independente e interdependente desses negociadores, relacionando-as com o que eles valorizam subjetivamente em uma negociação,

como satisfação do resultado, ego, considerações sobre o processo e sentimentos sobre a relação, e verificando como a confiança interpessoal modera essa relação.

Como objetivo final, o estudo tem o intuito de avaliar como se relacionam tais dimensões com a satisfação do cliente, o qual, em última instância, é quem tem o poder sobre a sobrevivência ou não da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 NEGOCIAÇÃO

Conforme Pruitt (1983), negociação pode ser definida como o processo pelo qual duas ou mais partes interdependentes, com algum conflito aparente, decidem como alocar recursos escassos.

Ela permeia todas as interações em grupos e em organizações. Existem as do tipo mais óbvio, como sindicatos que barganham com a gerência, e aquelas que não são tão óbvias, como gestores que negociam com funcionários e vendedores que negociam com clientes (ROBBINS *et al*, 2011).

Apesar de parecer que essa definição envolve principalmente a troca de bens tangíveis e serviços, pode-se dizer que a negociação também deixa marcas psicológicas nos indivíduos envolvidos. Dependendo de como as partes interagem, afirma Robbins *et al* (2011), às vezes manter o relacionamento social e se comportar de maneira ética pode ser algo tão importante quanto o resultado imediato da barganha.

Negociação, afirma Thompson (1990):

[...] ocorre em empresas, ambientes acadêmicos e nas interações sociais informais, como decidir com a família onde jantar ou passar as próximas férias. Claramente, negociação é essencial para todos que necessitam interagir com outras pessoas para alcançar seus objetivos.

Conforme Robbins *et al* (2011), a negociação é um processo emocional. Pesquisas recentes têm desafiado a suposição tradicional de negociação como uma interação entre atores racionais e sem emoção (BAZERMAN, 1983; NASH, 1950) e, assim, têm incorporado fatores psicológicos subjetivos e sociais em pesquisa de negociação (por exemplo, BAZERMAN *et al*, 2001; THOMPSON, 1990).

As questões fundamentais levantadas por Thompson (1990), referem-se ao comportamento em negociação, incluindo aquelas que buscam entender quais os fatores que levam ao sucesso ou fracasso em uma negociação.

Embora o valor objetivo mais tangível represente claramente um aspecto importante do desempenho da negociação, medidas psicológicas também devem ser exploradas. Para preencher tal lacuna, Thompson (1990) desenvolveu uma estrutura para mapear o domínio dos valores subjetivos na negociação, explorando e categorizando um conjunto de fatores psicológicos que as pessoas valorizam como as consequências de suas negociações.

Thompson (1990), então, estabeleceu como premissa que os resultados das negociações podem ser econômicos e psicossociais. Resultados econômicos referem-se a termos explícitos ou produtos de uma negociação, como os benefícios comuns criados e como os recursos são divididos ou pleiteados pelas partes envolvidas. As medidas psicossociais, por outro lado, são baseadas na percepção social, e consistem em três elementos principais: a percepção do resultado das negociações (poder de barganha), a relação (percepção da outra parte) e a autocrítica (auto-percepção).

O primeiro elemento psicossocial descrito por Thompson (1990), a percepção do resultado das negociações, inclui decisões e sentimentos diretamente envolvidos no processo: as normas, o contexto da negociação, a estrutura de comunicação entre as partes, o compartilhamento de informações, as percepções de justiça e equidade envolvidas (por exemplo, MURNIGHAN *et al*, 1999; WEINGART *et al*, 1990).

A relação, como a segunda dimensão proposta por Thompson (1990), envolve as percepções e impressões sobre a outra parte. O autor classifica esse elemento em duas categorias: uma referente ao que uma parte pensa sobre a outra e, na outra categoria, o que uma parte pensa sobre negociar com a outra parte. Uma vez que ambas as categorias dependem uma da outra para emergir, são muitas vezes vistas como uma só e, assim, não é possível fazer uma análise separada (CURHAN *et al*, 2006).

Alguns autores descrevem a primeira categoria – o que uma parte pensa sobre a outra – como a percepção e a impressão sobre a outra parte com base em seus comportamentos e outras características gerais do negociador, como a sua competência e reputação (por exemplo, FORTGANG *et al*, 2003). A segunda categoria – o que uma parte pensa sobre negociar com a outra parte – inclui as relações sociais, confiança, respeito e compreensão entre ambas as partes (por exemplo, LEWICKI *et al*, 1998).

No entanto, de modo geral, estudos permitem concluir que quando os negociadores expressam sentimentos negativos em relação à outra parte, obtêm piores resultados do que os que expressam emoções positivas (ROBBINS *et al*, 2011).

Autonomia ou autoconhecimento é a terceira dimensão de valor subjetivo proposta por Thompson (1990). Negociadores julgam suas características profissionais, desempenho e valores, interna e externamente. Internamente, eles desenvolvem uma consciência acerca de suas motivações e valores e, externamente, seus comportamentos e atitudes, como pode ser percebido por um outro alguém.

É importante observar suas percepções sobre a auto eficácia, autoestima, afirmação e imagem (BANDURA, 1977; PYSZCYNski *et al*, 2004; TAYLOR & BROWN, 1994).

Recentemente, Curhan *et al* (2006) sugeriram um quarto fator: as emoções e sentimentos do negociador sobre os termos finais de um acordo. Em outras palavras, a sensação subjetiva de satisfação com os resultados.

Oliver, Balakrishnan e Barry (1994) argumentam que essa satisfação tem importantes implicações para o comportamento futuro, como a vontade de continuar o relacionamento com a outra parte. De acordo com Curhan *et al* (2006), as vantagens e desvantagens são reconhecidas pelo negociador por meio da comparação social com respeito aos resultados obtidos por outros negociadores, bem como por meio da comparação com expectativas anteriores.

Sensações subjetivas de sucesso são muitas vezes o único feedback de desempenho que o negociador possui, já que ninguém sabe o valor real que ambas as partes atribuem à negociação (CURHAN *et al*, 2006).

2.2 VALORES SUBJETIVOS EM NEGOCIAÇÃO

Considerando a satisfação do negociador e outros resultados psicológicos – confiança e autoimagem – Curhan *et al* (2006) introduziram o construto de Valor Subjetivo (*Subjective Value* - SV), que engloba as consequências de uma negociação em termos psicológicos, isto é, sentimentos, emoções e percepções.

Os autores propõem quatro dimensões inter-relacionadas que compõem o valor subjetivo: a) sentimentos sobre o resultado instrumental, incluindo as percepções subjetivas sobre os resultados econômicos, b) sentimentos sobre si mesmo, de “*losing face*” até a satisfação com o comportamento de outro; c) sentimentos sobre o processo de negociação, incluindo a percepção de que tenha sido tratado de forma justa e que tenha sido ouvido, e d) sentimentos sobre a relação entre os negociadores, incluindo a confiança e as impressões positivas.

Além disso, Curhan *et al* (2006) observaram que os valores subjetivos de processo e relacionamento (terceira e quarta dimensões) também parecem ser subgrupos de um fator maior de *Rapport*. Assim, este modelo é uma validação empírica dos modelos conceituais anteriores usada para descrever medidas psicossociais em negociação (THOMPSON, 1990; OLIVER *et al*, 1994).

Curhan *et al* (2006) argumentam que o valor subjetivo é importante por várias razões, e que os resultados psicossociais da negociação são mais que um “prêmio de consolação de uma negociação fraca”.

Primeiro, o valor subjetivo pode ser um bem em si mesmo, considerando que os negociadores podem valorizar sentimentos de satisfação e orgulho, independente do resultado econômico (MILLER, 1999). Corroborando com essa afirmação, segundo Lax e Sebenius (1986), os interesses dos negociadores muitas vezes vão além do óbvio e do que é tangível.

Em segundo lugar, como é difícil possuir uma medida econômica de desempenho, os negociadores podem utilizar os seus sentimentos em relação a uma negociação como uma intuição sobre esse desempenho. Este tipo de análise intuitiva pode ter importantes implicações para o comportamento futuro, como uma nova negociação com a outra parte (OLIVER *et al*, 1994).

Finalmente, o valor subjetivo pode servir como um indicador de valor econômico futuro. Sentimentos sobre a negociação podem influenciar comportamentos subsequentes que, por sua vez, influenciam o desempenho.

Na verdade, a experiência subjetiva positiva da negociação pode ser considerada um tipo de ativo que melhora a qualidade tangível de relações de trabalho (CURHAN, ELFENBEIN & EISENKRAFT, 2010).

Bazerman e Neale (2003) enfatizam também que:

[...] não são apenas os sentimentos e as considerações emocionais que afetam o desempenho de um negociador. É também das diferenças culturais e percepções diferentes de equidade e justiça no processo de negociação que influenciam profundamente o resultado psicossocial de uma negociação.

Para mensurar o valor subjetivo, Curhan *et al* (2006) desenvolveram o *Subjective Value Inventory* - SVI. Com dezesseis perguntas no total, o questionário utiliza quatro perguntas para cada uma das quatro dimensões: (a) Satisfação do Resultado, (b) Ego, (c) Considerações Sobre o Processo e (d) Sentimentos sobre a Relação.

2.2.1 Satisfação do resultado

A proposta do questionário SVI com relação à dimensão Satisfação do Resultado é de verificar se o negociador está satisfeito com os seus próprios resultados, ou seja, se os termos do acordo (ou a falta de acordo) o beneficiaram de alguma modo, e se ele está satisfeito com o equilíbrio entre os seus próprios resultados e os resultados da sua contraparte.

Também, é investigado se o negociador sente a negociação como "perdida" e se ele acha que os termos do seu contrato são compatíveis com os princípios da legitimidade ou critérios objetivos (por exemplo, normas comuns da justiça, direito, prática industrial, antecedentes).

2.2.2 Ego

Na dimensão Ego, o que se busca com o SVI é mensurar se o negociador sente que perdeu o “orgulho ou respeito” na negociação, se o seu comportamento estava adequado e de acordo com seus princípios e valores, bem como se a negociação o fez sentir-se mais ou menos competente como negociador.

2.2.3 Considerações sobre o processo

Na dimensão Considerações Sobre o Processo, o questionário SVI tem o intuito de mensurar os sentimentos do negociador em relação ao processo de negociação. Se a contraparte considerou os seus desejos, opiniões ou necessidades, se ouviu as suas preocupações, e se o negociador pode caracterizar o processo como “justo”.

Há ainda a intenção de verificar se o negociador está satisfeito com a facilidade (ou dificuldade) de se chegar a um acordo na negociação.

2.2.4 Sentimentos sobre a relação

Os Sentimentos Sobre a Relação é uma dimensão que busca avaliar aspectos de relacionamento do negociador. A preocupação do negociador reside no que sua contraparte pensa a seu respeito, após a negociação, e se foi possível construir uma boa base para um futuro relacionamento com a contraparte.

A ideia é verificar se, a partir da negociação, o negociador passou a confiar na contraparte, bem como se ele está satisfeito com a sua contraparte em relação ao resultado da negociação.

2.3 AUTOIMAGEM DE INDEPENDÊNCIA E INTERDEPENDÊNCIA

O que leva à maior sensação de recompensa pessoal em uma negociação? Uma vez que a cultura afeta os negociadores e suas representações cognitivas de conflitos (GELFAND *et al*, 2007), pesquisas em negociação devem focar no entendimento de como esses fatores subjetivos e psicossociais atuam em diferentes culturas (BAZERMAN *et al*, 2001; CARNEVALE e PRUITT, 1992; CURHAN *et al*, 2006).

De acordo com Gelfand *et al* (2004):

[...] acredita-se que a negociação em algumas culturas se dá como a distribuição de recursos. No entanto, ao mesmo tempo, as pessoas parecem reconhecer que a negociação pode estar tanto no foco de uma tarefa como no foco de relacionamento; que o argumento pode ser dominado pela racionalidade ou emoção; e que os resultados podem ser de forma distributiva, refletindo os interesses de uma das partes, ou de integração, refletindo interesses de ambas as partes.

Sabendo que os indivíduos diferem de uma cultura para a outra, pois, segundo Laraia (2009), “o homem é o resultado cultural do meio em que foi socializado”, explorou-se as diferenças individuais, tais como fatores de autoimagem, independente e interdependente, como antecedentes que levam os indivíduos a valorizar subjetivamente as dimensões em diferentes níveis.

O contínuo coletivismo-individualismo descreve a "relação entre o indivíduo e a coletividade, que prevalece em uma dada sociedade" (HOFSTEDE, 1980) e é adotado com frequência para refletir as preferências de uma cultura de valor e ênfase em certas metas em detrimento de outras.

Culturas individualistas valorizam a autonomia, a concorrência, a autodeterminação e a busca de interesses próprios (BRETT & OKUMURA, 1998; TRIANDIS *et al*, 1986). Além disso, o individualismo é característico das culturas em que a experiência social é organizada em torno de indivíduos autônomos (TRIANDIS, 1994).

Por outro lado, as culturas coletivistas enfatizam dever social e o impacto de suas ações sobre os outros (TRIANDIS, 1989), estabelecem distinções claras entre o grupo e fora do grupo, dando maior ênfase a status e autoridade, do que culturas individualistas (HUI e TRIANDIS, 1986).

Além disso, em culturas subjetivamente estruturadas em nome da comunidade – família, grupos religiosos, tribos - o coletivismo é uma característica cultural comum (TRIANDIS, 1990). Embora, cada país apresente individualistas e coletivistas e as pessoas podem ser mais igualitárias ou hierárquicas, a maioria dos países têm uma preponderância de um tipo cultural ou outro (TRIANDIS, 1990).

Adair e Brett (2004) propõem que a cultura pode explicar a tendência de um negociador de pensar uma negociação como um processo de construção, reconstrução e manutenção de relacionamentos ou de um processo de distribuição dos recursos, reconhecendo a existência de dados relacionais e as metas de resultado.

Portanto, os objetivos dos negociadores e normas, e de como eles enfatizam o relacionamento ou o resultado de uma negociação, deve-se à forma como eles entendem a si mesmos no ambiente – a sua autoimagem.

A autoimagem indica como as pessoas veem a si mesmas, se separadas (autoimagem independente) ou conectadas às demais (autoimagem interdependente). Segundo Milfont (2005), para esse modelo, o *Self* não é assumido como completo, um todo, uma entidade autônoma, sem os outros. Os outros e o social são importantes para ambas as autoimagens, mas para cada uma a relação se dá de forma diferenciada.

Para a autoimagem independente, o *Self* é caracterizado como estável, unitário e delimitado. Quando pensam sobre si mesmos, indivíduos com esse tipo de construção do *Self* altamente desenvolvido tomam como referência suas próprias habilidades, características, atributos e objetivos, em lugar dos pensamentos, sentimentos e ações dos outros. Já quando pensam sobre os demais, consideram as características individuais de cada pessoa em lugar de fatores relacionais ou contextuais (MARKUS & KITAYAMA, 1991; SINGELIS, 1994).

A autoimagem interdependente, em contraste, define-se como flexível e variável. Os indivíduos com esse tipo de *Self* não se concebem separados da situação em que se encontram, mas sim modelados por ela. Dependem dos demais e de suas relações com eles, regulando seus comportamentos sobre fatores contextuais (MARKUS & KITAYAMA, 1991; SINGELIS, 1994).

Um indivíduo com autoimagem interdependente enfatiza os feitos públicos, externos, como o status, o papel social ou o posto ocupacional da pessoa. Ou seja, a importância das relações sociais significa que as pessoas com autoimagem interdependente estarão mais preocupadas com a preservação das suas relações interpessoais e em evitar conflitos, bem como com a equidade do processo de negociação (CURHAN *et al*, 2006).

De acordo com Brewer e Chen (2007), pesquisas anteriores sobre negociação e resolução de conflitos mostram que, em comparação com o coletivismo, o individualismo está relacionado a um forte esquema de auto-interesse (BRETT & OKUMURA, 1998; CHEN *et al*, 2003), e uma preferência para a equidade, ao invés de uma alocação de recompensas com base na igualdade (LEUNG & BOND, 1984).

Como autoimagem do individualismo, o *Self* independente define um *Self* delimitado, unitário e estável, que é separado do contexto social, enfatizando qualidades internas, pensamentos e sentimentos. A pessoa que o adota procura promover seus próprios interesses e objetivos, sendo direta e clara na sua comunicação.

As pessoas se preocupam em ocupar o seu próprio lugar, engajar-se em atividades apropriadas, ser indiretas na comunicação. Entretanto, concebem que o *Self* individual está atrelado ao dos demais, primando por relacionamentos interpessoais harmoniosos dentro do grupo e tendendo a ser atentas aos sentimentos das demais pessoas e aos pensamentos que estas exprimem, ou seja, a “ler o pensamento dos outros”.

Com base nessas diferenças, indivíduos com autoimagem independente valorizam os sentimentos sobre si mesmos em maiores níveis que aqueles indivíduos interdependentes, bem como valorizam mais os resultados objetivos da negociação.

A escala de Autoimagem referenciada, neste estudo, numa versão *ad hoc* de vinte e quatro itens (SINGELIS, 1994) e validada para o contexto brasileiro por Gouveia *et al* (2002), é utilizada para mensurar os níveis de independência e interdependência.

2.3.1 Autoimagem independente

Para se identificar o negociador com a autoimagem independente, busca-se mensurar algumas características como se ele prefere dizer “não” diretamente do que se arriscar a ser mal interpretado pela contraparte ou, se ao dirigir-se às outras pessoas em uma aula, ou em uma reunião, por exemplo, o faz com desenvoltura e sem maiores problemas.

Mensura-se, também, o quanto esse negociador acredita ser importante ter uma grande imaginação, bem como se esse indivíduo se sente à vontade quando é indicado para receber um elogio ou um prêmio.

Outra característica que contribui para se identificar um negociador com a autoimagem independente, pode ser mensurada verificando-se se o indivíduo se comporta da mesma maneira em casa e no trabalho, independentemente de com quem esteja, e se ele afirma ser um interesse principal em sua vida a capacidade de se cuidar.

Se o negociador se sente mais à vontade tratando a alguém de “você”, ainda que seja muito mais velho que ele, ou se prefere se direto e claro quando lida com pessoas que pouco conhece, pode, também, indicar uma autoimagem independente, assim como gostar de ser único e diferente das outras pessoas.

Manter a sua identidade pessoal não dependente das outras pessoas é muito importante para o negociador com a autoimagem independente, assim como valorizar o seu bem-estar e a sua saúde, acima de tudo.

2.3.2 Autoimagem interdependente

Com referência a autoimagem interdependente, as características estão relacionadas com o respeito do negociador com as pessoas de autoridade com as quais ele mantém interação, assim como respeita as pessoas que são modestas.

O negociador com autoimagem interdependente tem como muito importante manter a harmonia dentro de seu grupo, sentindo que a sua felicidade depende da felicidade dos que o rodeiam. Esse negociador, frequentemente, tem a sensação de que a sua relação com as outras pessoas é mais importante que as suas próprias realizações.

É muito importante para esse negociador com autoimagem interdependente respeitar as decisões tomadas pelo grupo. Permanecendo em um grupo que necessita dele, ainda que não esteja feliz. Mesmo quando discorda fortemente dos membros do grupo, evita uma confrontação.

É esperado que o negociador com autoimagem interdependente sacrifique o seu próprio interesse em benefício do grupo em que está. Ele ofereceria seu lugar ao seu chefe em um ônibus, por exemplo. Também, poderia levar em consideração o conselho dos seus pais com respeito aos seus estudos ou sua profissão.

Se seu irmão ou sua irmã fracassasse, uma das características do negociador com autoimagem interdependente é sentir-se responsável por isso.

2.4 CONFIANÇA INTERPESSOAL

A confiança interpessoal pode ser definida como “a disposição para aceitar vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou do comportamento de outro” (ROUSSEAU *et al*, 1998), sendo, portanto, uma variável com efeitos importantes nas relações sociais, bem como nas negociações.

Nesse contexto, a confiança está relacionada com as expectativas que as partes têm na honestidade dos outros com quem interagem. Quanto maior a confiança interpessoal do negociador, mais cooperativos parecem ser, pois o seu processo cognitivo é influenciado por uma abordagem mais aberta e colaborativa à negociação (BUTLER, 1999).

Por outro lado, negociadores com baixa confiança interpessoal tendem a comportar-se de uma forma mais competitiva durante a negociação. Desse modo, o nível de confiança interpessoal dos negociadores pode aumentar ou diminuir o quanto eles valorizam subjetivamente as negociações.

Isto é, a confiança interpessoal modera a relação entre a autoimagem e o valor subjetivo dos indivíduos. Quanto mais os indivíduos valorizam os relacionamentos, quanto maior a confiança, maior o valor subjetivo.

A confiança interpessoal é medida por meio de uma escala com quatro itens adaptados da escala desenvolvida por Rotter (1967) para avaliar a predisposição individual para se confiar no outro.

2.5 MODELO DE PESQUISA

Com base no referencial teórico apresentado, o presente estudo propõe um modelo de pesquisa que considera as dimensões de autoimagem de independência e interdependência pressupondo sua relação com os valores subjetivos dos gerentes de negócios do Banco Beta que negociam diretamente com os clientes.

As duas dimensões de confiança – afetiva e cognitiva – atuam como variáveis moderadoras dessa relação, fortalecendo-a ou enfraquecendo-a. Por fim, os valores subjetivos dos gerentes de negócios do Banco Beta relacionam-se com a satisfação do cliente com o próprio gerente e sua carteira de clientes.

A figura 01 apresenta o modelo de pesquisa:

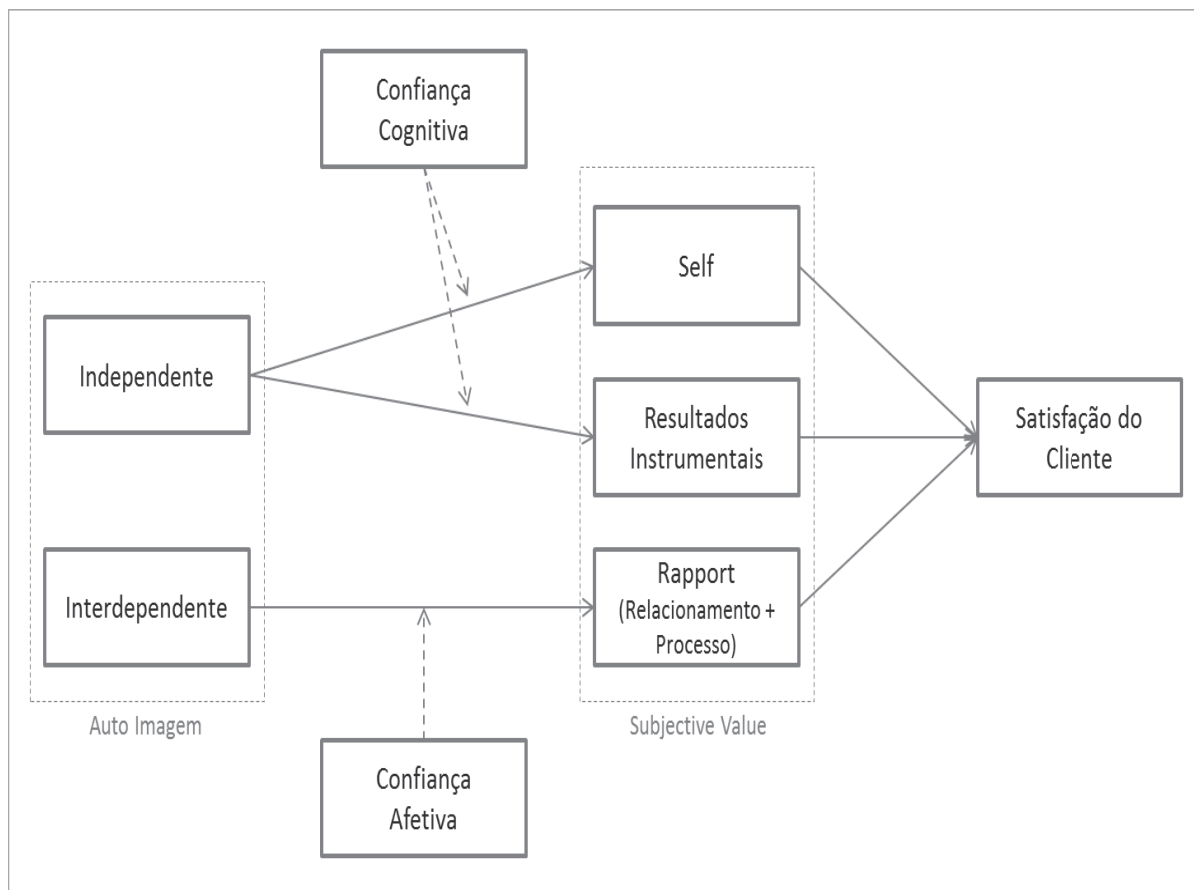


Figura 1: Modelo de pesquisa proposto

A partir do modelo proposto e o referencial teórico apresentado, definiu-se algumas hipóteses para o presente estudo. O que se busca, inicialmente, é verificar se é possível afirmar que os gerentes de negócios do Banco Beta com autoimagem independente, indivíduos que tomam como referência suas próprias habilidades, características, atributos e objetivos, atribuem maior importância aos sentimentos sobre si mesmos em uma negociação do que os negociadores com autoimagem interdependente, aqueles indivíduos que consideram mais o contexto social em que estão inseridos, seus papéis sociais e suas relações interpessoais. Com isso, temos a seguinte hipótese:

H1a: a autoimagem independente está positivamente relacionada com os valores subjetivos dos sentimentos sobre si mesmo (Self).

Outra verificação, utilizando-se do referencial teórico, diz respeito a afirmação de que os negociadores do Banco com autoimagem independente atribuem maior importância aos

resultados instrumentais em uma negociação do que os negociadores com autoimagem interdependente. Para isso, temos a hipótese a seguir:

H1b: a autoimagem independente está positivamente relacionada com os resultados da negociação.

Busca-se, também, verificar se os gerentes de negócios com autoimagem interdependente, atribuem maior importância aos sentimentos sobre o relacionamento com a contraparte e o processo, em uma negociação, do que os negociadores com autoimagem independente.

Sobre o relacionamento, aqui pode ser entendido como se comportar de maneira ética ou o relacionamento social. No que se refere ao processo, entende-se como sentimentos em relação às normas, ao contexto da negociação, à estrutura de comunicação entre as partes, ao compartilhamento de informações e às percepções de justiça e equidade envolvidas. No intuito dessa verificação, definiu-se a hipótese abaixo:

H2: a autoimagem interdependente está positivamente relacionada com os valores subjetivos do fator de Rapport em uma negociação.

Conforme o modelo proposto, é de se verificar se quanto maior for a dimensão da confiança interpessoal cognitiva, mais fraca é a relação entre a autoimagem independente e os sentimentos sobre si mesmo em uma negociação. As expectativas que o gerente de negócios tem em relação à honestidade dos clientes com quem interage diminui os sentimentos acerca de si mesmo. Para essa confirmação, apresenta-se a hipótese:

H3a: a confiança interpessoal cognitiva modera negativamente a relação entre a autoimagem independente e os valores subjetivos do Self em uma negociação.

O referencial teórico permite dizer que quanto maior for a dimensão da confiança interpessoal cognitiva, mais fraca é a relação entre a autoimagem independente e os resultados instrumentais em uma negociação, pois os negociadores com baixa confiança interpessoal tendem a comportar-se de uma forma mais competitiva durante a negociação.

Desse modo, o nível de confiança interpessoal dos negociadores pode aumentar ou diminuir o quanto eles valorizam subjetivamente as negociações. Assim como na hipótese H3a, a expectativa do negociador em relação à honestidade dos clientes com quem interage

também diminui os sentimentos em relação aos resultados da negociação. Assim, busca-se confirmar se isso ocorre em relação aos gerentes de negócios do Banco Beta, utilizando-se da seguinte hipótese:

H3b: a confiança interpessoal cognitiva modera negativamente a relação entre a autoimagem independente e os sentimentos relacionados aos resultados instrumentais em uma negociação.

Outra confirmação diz respeito a verificação da afirmação de quanto maior for a dimensão afetiva da confiança interpessoal, mais forte é a relação entre os negociadores com autoimagem interdependente e os sentimentos sobre o relacionamento e o processo em uma negociação. Nesse contexto, definiu-se a hipótese:

H4: a confiança interpessoal dos negociadores com autoimagem interdependente modera positivamente a relação entre a autoimagem interdependente e os valores subjetivos do fator de Rapport em uma negociação.

O modelo proposto também prevê a relação dos valores subjetivos dos gerentes de negócios com a satisfação do cliente. Na hipótese abaixo, busca-se verificar se é possível afirmar que os negociadores que atribuem maior importância aos sentimentos sobre si mesmos em uma negociação detêm menor grau de satisfação dos clientes:

H5a: os valores subjetivos do Self em uma negociação estão negativamente relacionados com a satisfação do cliente.

Também, sobre essa relação de valores subjetivos dos negociadores e a satisfação do cliente, buscou-se verificar se os negociadores que atribuem maior importância aos resultados em uma negociação detêm menor grau de satisfação dos clientes. Assim, apresenta-se para essa verificação a seguinte hipótese:

H5b: a valorização dos resultados instrumentais em uma negociação está negativamente relacionada com a satisfação do cliente.

Nesta última, buscou-se verificar se é possível afirmar que os negociadores que atribuem maior importância aos sentimentos sobre o relacionamento e o processo em uma negociação detêm maior grau de satisfação dos clientes. Portanto, concluindo as hipóteses, apresenta-se:

H5c: os valores subjetivos do Rapport em uma negociação estão positivamente relacionados com a satisfação do cliente.

Dessa forma, com base no referencial teórico apresentado e nas hipóteses formuladas acima, buscou-se responder à questões nas quais se verifica o que os negociadores das empresas valorizam subjetivamente nas negociações com os seus clientes, qual o reflexo disso na satisfação desses clientes e no resultado econômico da empresa, bem como na continuidade desse relacionamento.

3 O BANCO BETA

Banco Beta é o nome fictício do banco que permitiu, gentilmente, a realização desta pesquisa junto aos seus gerentes de negócios, nos estados de Santa Catarina, Rio de Janeiro e Maranhão.

Trata-se de um banco múltiplo brasileiro, tradicional no mercado financeiro, sendo o primeiro banco a operar no País. Hoje, atua em diversos países no mundo todo e está entre as maiores instituições financeiras do mercado mundial, com mais de trinta mil pontos de atendimento, quase cento e quinze mil empregados e mais de quinhentos bilhões de dólares em ativos.

O Banco Beta atua em todo o território brasileiro oferecendo soluções bancárias das mais diversas, como operações ativas e passivas, prestação de serviços, comercialização de produtos, bem como junto a todos os segmentos, como pessoas físicas de variados níveis de renda, investidores e tomadores ou simplesmente consumidores de produtos e serviços, microempreendedores, empresas de pequeno, médio e grande porte e governos.

É um banco que se preocupa com responsabilidade social corporativa, respeita o ambiente em que está inserido, quer seja o meio ambiente ou as relações com os seus empregados e com a sociedade, sendo reconhecido por essa prática, como, por exemplo, compondo a lista de empresas sustentáveis no Índice de Sustentabilidade Dow Jones e do Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE, da BM&FBOVESPA.

Com todas as dificuldades e os desafios impostos pelo mercado, o Banco Beta, como qualquer outro banco no País, atua desenvolvendo produtos e serviços, muitos de vanguarda, e competindo dentro das condições de mercado. Busca constantemente melhorar sua performance em eficiência e eficácia, bem como preocupa-se com o desenvolvimento da sociedade e dos seus empregados.

Sobre este último aspecto, faz parte da política de gestão de pessoas do Banco Beta a ênfase no aprimoramento profissional dos seus empregados, procurando compatibilizar as habilidades e expectativas individuais com as necessidades e objetivos da empresa. É um banco que valoriza o mérito e a competência dos seus empregados nos processos de ascensão profissional.

Atento à necessidade de contar com uma equipe bem formada e apta a prestar um atendimento de excelência, destaca-se na estratégia corporativa do Banco Beta a ênfase no treinamento e desenvolvimento dos seus empregados. A empresa tem em seu organograma uma Diretoria de Gestão de Pessoas e, há mais de dez anos, conta com uma Universidade Corporativa, disponibilizando aos seus empregados e à comunidade cursos e treinamentos próprios ou adquiridos no mercado.

Vincula-se a essa diretoria uma rede de gerências de pessoas com unidades localizadas em todas as capitais do País, o que permite a oferta permanente de cursos e treinamentos para os seus empregados.

Com o intuito de subsidiar as decisões da empresa sobre a melhor forma de alocação dos seus empregados, promoções e transferências, dentre outras, o Banco Beta utiliza uma ferramenta de gestão por competências, além de um sistema de avaliação de desempenho semestral, este também utilizado para definição de remuneração e participação nos lucros da empresa.

Os gerentes de negócios do Banco Beta não são os únicos responsáveis pela realização de negociações com clientes na empresa, o que é realizado por mais da metade dos seus empregados. Porém, a este segmento de mais de dezessete mil empregados é atribuída a responsabilidade pelo relacionamento e negociação com os principais clientes, o que representa parte significativa dos resultados.

Os clientes atendidos por esse grupamento de gerentes está segmentado de acordo com o pilar de negócios a que pertence: a) Varejo, que compreende as pessoas físicas e as micro e pequenas empresas; b) Governo, que é composto pelas pessoas jurídicas dos entes públicos; e c) Atacado, que é representado pelas grandes empresas.

O pilar de negócios Varejo é responsável pelo atendimento aos clientes pessoa física, cuja faixa de renda não extrapole seis mil reais, bem como as micro e pequenas empresas, que apresentam faturamento anual de até vinte e cinco milhões de reais por ano. As empresas privadas que apresentam faturamento anual acima deste valor, bem como as empresas públicas e de economia mista, não atendidas no pilar de negócios Governo, são atendidas no pilar de negócios Atacado.

No pilar de negócios Governo, os clientes atendidos são as empresas públicas ou de economia mista, os órgãos da administração direta e indireta do Poder Executivo, nas esferas federal, estadual e municipal; os órgãos do Poder Legislativo, também nas três esferas e os órgãos do Poder Judiciário, nas esferas federal e estadual, compreendendo as justiças militar, trabalhista e comum.

Dentro desses pilares de negócios, há uma subdivisão conforme o potencial de negócios e o porte dos clientes para fins de encarteiramento e atendimento. Para o presente estudo, optou-se por pesquisar os gerentes de negócios dos pilares Varejo e Governo em razão das suas redes de unidades de negócios estarem vinculadas a uma única diretoria.

A autorização do Banco Beta para a realização deste estudo, permitindo a pesquisa em um segmento significativo do seu pessoal, confirma a preocupação da instituição com a formação dos seus empregados, a importância dedicada ao seu desenvolvimento e a busca constante em aprimorar suas políticas de gestão de pessoas e estratégias de negócios.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

4.1 MÉTODO

4.1.1 Instrumento de pesquisa

Definiu-se como instrumento para a coleta de dados o questionário fechado e estruturado, sendo composto por quatro seções.

A primeira seção investiga os valores subjetivos dos gerentes de negócios em uma negociação com um cliente. A escala utilizada foi o Inventário de Valores Subjetivos, ou *Subjective Value Inventory* – SVI, de Curhan *et al* (2006). O inventário é composto por dezesseis itens, avaliados em escala de 7 pontos.

Cada grupo de quatro perguntas tem o objetivo de medir uma das quatro dimensões de valores subjetivos, quais sejam, os sentimentos em relação aos resultados instrumentais da negociação, os sentimentos acerca de si mesmo (*Self*), os sentimentos em relação ao processo negocial, e os sentimentos em relação ao relacionamento com a contraparte.

A Tabela 1 apresenta a disposição dos itens por dimensão, exemplo de questão e a respectiva escala de pontos indicada.

Dimensões	Itens	Exemplos de questões
Resultados Instrumentais	1 a 4	- O quanto o acordo que fez com o seu cliente (ou a falta de acordo) traz benefícios a você? (1 = Nenhum benefício a 7 = Muitos benefícios)
<i>Self</i>	5 a 8	- Você acha que se comportou de forma apropriada nessa negociação? (1 = Nem um pouco apropriada a 7 = Totalmente apropriada)
Processo	9 a 12	- Você considera que a negociação tenha sido justa? (1 = Nem um pouco justa a 7 = Totalmente justa)
Relacionamento	13 a 16	- Essa negociação construiu uma boa base para um relacionamento de longo prazo com seu cliente? (1 = Nem um pouco a 7 = Totalmente)

Tabela 1: Exemplo de itens do SVI por dimensão

A segunda seção englobou perguntas relativas à contraparte (um cliente) e ao objeto da negociação. Foram desenvolvidos dez itens específicos em relação ao objeto da

negociação, a dificuldade de se obter um bom resultado na negociação, o tempo e a frequência com que o gerente de negócios se relaciona com esse cliente, além da percepção do grau de satisfação desse cliente com o gerente e sua carteira de clientes.

A terceira seção agregou dois instrumentos em uma só escala Likert de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente). Para mensurar os níveis de independência e interdependência, foram utilizados doze itens da Escala de Autoimagem (SINGELIS, 1994), validada para o contexto brasileiro por Gouveia *et al* (2002).

Para mensurar os níveis de confiança entre gerente e cliente, nas dimensões cognitiva e afetiva, foram utilizados dez itens da Escala de Confiança de McAllister (1995), traduzida para o português.

A Tabela 2 apresenta a disposição dos itens de ambos os instrumentos por dimensão e exemplos de questões.

Instrumento	Dimensão	Itens	Exemplos de questões
Escala de Autoimagem (Singelis, 1994)	Interdependência	4, 6, 8, 9, 10, 11, 12	<ul style="list-style-type: none"> - Minha felicidade depende da felicidade das pessoas que me rodeiam. - Mesmo quando discordo fortemente dos membros do grupo, evito uma confrontação.
	Independência	1, 2, 3, 5, 7	<ul style="list-style-type: none"> - Comporto-me da mesma maneira em casa e no trabalho. - Prefiro ser direto(a) e claro(a) quando lido com pessoas que pouco conheço.
Escala de Confiança Interpessoal (McAllister, 1995)	Afetiva	13, 14, 15, 16, 17	<ul style="list-style-type: none"> - Posso falar livremente com meu cliente sobre dificuldades que tenho na minha vida pessoal e sei que ele vai ouvir. - Meu cliente e eu teríamos uma sensação de perda se um de nós tivesse que mudar de agência.
	Cognitiva	18, 19, 20, 21, 22	<ul style="list-style-type: none"> - Eu posso confiar que meu cliente não me trará problemas. - A maioria das pessoas que já interagiram com meu cliente confiam nele e o respeitam.

Tabela 2: Relação e exemplo de itens das Escalas de Autoimagem (Singelis, 1994) e de Confiança Interpessoal (McAllister, 1995).

A quarta e última seção refere-se aos dados pessoais e profissionais dos gerentes de negócios. O gerente de negócios devia responder qual é o grupo negocial da sua Carteira de

Clientes, a Unidade da Federação a que pertence, o tempo que exerce a função de gerente de negócios e o tempo em que trabalha no Banco Beta, o gênero e o seu resultado na avaliação de desempenho do primeiro semestre de 2012.

O anexo I apresenta o questionário completo empregado para coletar os dados da pesquisa. Para verificar a existência de incoerências ou dúvidas no preenchimento, houve a necessidade de realização de um pré-teste e da validação do instrumento. Dessa forma, do desenvolvimento até sua aplicação foram realizados os seguintes passos:

1º) Construção de uma versão preliminar, sendo então submetida ao orientador para integrar sugestões e indicar aperfeiçoamentos gerais;

2º) Realização de um pré-teste do questionário, para o qual, foi aplicado o questionário a cinco Gerentes de Negócios do público-alvo e solicitado suas críticas quanto à clareza das questões e o tempo de resposta do questionário, bem como se o texto do convite despertava interesse, indicando a necessidade de ajustes em determinados itens;

3º) Construção do questionário em um ambiente virtual (www.limesurvey.org); e

4º) Aplicação dos questionários, que foram disponibilizados pelos meios definidos para os sujeitos da amostra.

Todos os aspectos do questionário foram testados, incluindo o conteúdo de cada questão, o formato e o *layout*, e as instruções de preenchimento. Depois de testado e as mudanças efetuadas, o instrumento foi então aplicado à amostra.

4.1.2 Coleta de dados e tratamento dos dados

O questionário foi disponibilizado aos respondentes pela rede internet mediante aplicativo LimeSurvey (<http://www.limesurvey.org>) operacionalizado pela infraestrutura tecnológica da FGV/EBAPE-RJ, o que possibilitou que os dados fossem coletados e armazenados na base LimeSurvey.

Os respondentes foram direcionados para a pesquisa por meio de um *link* destacado no convite enviado pelo autor para o *e-mail* corporativo dos gerentes de negócios do Banco Beta. Após uma semana de disponibilidade do acesso, o convite foi reforçado em outro *e-mail* com o intuito de aumentar a amostra de respondentes, ficando o acesso disponível por mais uma semana.

Vale ressaltar que a coleta de dados pela internet tem diversas vantagens, como os baixos custos incorridos, já que não há despesas de reprodução ou envio. Ainda, o envio direto das respostas para uma base de dados evita o trabalho de digitação, reduzindo erros não amostrais, além da rapidez de obtenção de respostas.

Dos 17.037 gerentes de negócios do Banco Beta nos segmentos de Varejo e Governo, 2.589 gerentes receberam o convite para a pesquisa, representando 15,2% do total nesses dois segmentos, sendo 1.446 gerentes de negócios do Estado do Rio de Janeiro, 866 do Estado de Santa Catarina, e 277 do Estado do Maranhão.

Esses três estados foram escolhidos para a pesquisa, além da facilidade de contatos pelo pesquisador, em razão das diferenças culturais, por estarem localizados nas regiões Sul (Santa Catarina), Sudeste (Rio de Janeiro) e Nordeste (Maranhão).

Não obstante, segundo Gouveia (1998), as pessoas darem muita importância às relações interpessoais no Brasil, seria interessante, também, explorar a correlação entre a autoimagem independente e interdependente em regiões do País que teoricamente mais se assemelham a culturas europeias ou norte-americanas, como estados do Sul e Sudeste.

Foram recebidos 618 questionários preenchidos (23,9%), dos quais 86 foram invalidados por não preencherem partes inteiras do instrumento. Tais questionários foram excluídos da análise, totalizando 532 respondentes válidos (86%).

Com o objetivo de obter um conhecimento preliminar dos dados que possibilitasse a identificação e tratamento dos fenômenos em estudo, foi realizada, inicialmente, uma análise exploratória.

A análise exploratória permitiu identificar e tratar problemas inerentes aos dados, como por exemplo, a existência de *outliers* e respostas incompletas. Tal levantamento de características dos dados possibilita propor limitações e cuidados na análise e interpretação dos resultados gerais e das hipóteses propostas.

Considerando essa etapa, as análises sequenciais puderam ser interpretadas com mais confiança, tanto pelo conhecimento do pesquisador das características dos dados quanto pelo reconhecimento e tratamento dos possíveis problemas detectados.

Para realizar o conjunto de análise dos dados do presente estudo foram utilizados os softwares SPSS 16.0, Microsoft Excel 2007 e o SmartPLS.

O primeiro passo realizado foi a descrição das estimativas básicas das variáveis, calculando-se a média e o desvio-padrão das mesmas ao nível agregado da amostra. O gráfico de dispersão (*scatterplot*) também foi analisado. Ambos os recursos descritivos não indicaram qualquer problema na base amostral.

Também foram verificadas respostas redundantes, que podem caracterizar um possível viés nas respostas. Exemplos de redundância são a preguiça para responder, a falta de atenção, e a não compreensão das perguntas.

Para tanto, realizou-se a análise de frequência de respostas obtidas para o questionário, calculando-se o número de vezes que cada respondente utilizou cada opção de resposta da escala. Pelo fato de não haver respondentes com essa tendência, o passo seguinte foi a verificação de *outliers* na amostra e da análise dos valores faltantes (*Missing Values*).

Segundo Hair *et al* (1998), a presença de respondentes que não completam um estudo é um problema grave e comum em estudos em administração. Seja por desistência ou negação, esses casos podem representar problemas em relação à generalização dos resultados, principalmente quando estes são causados por motivos que geram diferenças entre os verdadeiros parâmetros populacionais e os valores estimados em uma amostra. Assim, é importante que sejam identificados, quando possível, os motivos que causam seu surgimento.

Na base de dados completa, observaram-se 86 respondentes com partes do questionário não respondidas, sugerindo que tais respondentes possam ter abandonado a pesquisa antes do seu término por razões diversas. Por esse motivo, optou-se por excluir os 86 respondentes para análise do modelo proposto.

Em seguida foram avaliados respondentes que poderiam ser possíveis *outliers*, que afetam significativamente os resultados, caso não sejam devidamente identificados e tratados (KLINE, 1998). Para verificar a existência desses casos, foram realizadas análises de frequência e ordenação dos dados. Não foram encontrados *outliers* analisando cada variável latente.

Finalmente, o presente estudo utiliza medidas de correlação e, portanto, é necessário que seja verificada a existência de relacionamentos lineares entre as variáveis do modelo. A matriz de correlação foi obtida, indicando o relacionamento entre as variáveis do modelo e a significância do mesmo.

A validade das escalas e análises de confiabilidade foram realizadas de duas formas.

Primeiramente, foi realizada uma análise fatorial exploratória utilizando-se o método de componentes principais, critério de autovalores (*eigenvalues*) maior que 1, e rotação oblíqua (*oblimin*). Tal procedimento foi realizado com a escala de Valores Subjetivos, com a escala de Autoimagem e com a escala de Confiança Interpessoal.

Para interpretação dos resultados, foram analisadas as matrizes padrão das análises fatoriais. Na matriz fatorial, foram identificadas as variáveis com carga fatorial superiores a 0,6 em um fator, e variáveis com cargas fatoriais em mais de um fator superiores a 0,4. Foram ainda avaliadas as comunalidades, então superiores a 0,5 – explicação suficiente para a variância do fator.

Também foram adotados os seguintes critérios de avaliação dos dados na fase exploratória: i) teste de esfericidade de Bartlett significativo ao nível de 5%; ii) teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) superiores a 0,7; iii) coeficientes de Cronbach Alpha com limite inferior de 0,6 para cada fator das escalas (NUNNALLY, 1978). Os testes foram realizados utilizando-se o software SPSS 16.0.

Embora a análise fatorial exploratória tenha sido realizada, esta apenas define possíveis relações de forma geral, isto é, deixa o método e os dados informarem (ou definirem) a natureza das relações. A análise fatorial confirmatória, por outro lado, é a utilização da técnica multivariada para testar uma relação pré-especificada ou teoricamente prevista.

Segundo Hair *et al* (2005), para se confirmar relações hipotetizadas teoricamente, ou fruto de uma análise exploratória, deve-se avaliar a repetitividade dos resultados, seja com parte da amostra explorada previamente, ou com uma nova amostra.

Uma das formas de confirmar uma estrutura teórica pode ser realizada submetendo as relações a uma análise por modelagem de equações estruturais (MEE). A MEE é uma técnica

multivariada que combina aspectos de regressão múltipla e análise fatorial para estimar uma série de relações de dependência inter-relacionadas simultaneamente.

O modelo proposto neste estudo foi estimado pelo método dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares*), que estima o modelo de mensuração (relaciona os indicadores e as variáveis latentes) e o modelo estrutural (relações entre as variáveis latentes) simultaneamente. Para tanto, foi utilizado o software SmartPLS 2.0 (RINGLE, WENDE & WILL, 2005).

Para avaliação do modelo estrutural, a técnica de *bootstrapping*, no SmartPLS, apresenta os resultados do teste de distribuição *t de Student*, considerando várias amostras. A técnica é uma forma de re-amostragem na qual os dados originais são repetidamente amostrados com substituição para estimação do modelo (HAIR *et al*, 2005).

De acordo com o valor *t*, pode-se definir a significância dos coeficientes (*path coefficients*). Para uma amostra com grande quantidade de casos, o *t de Student* superior a 1,96 indica que a relação é significativa a 95% ($p < 0,05$).

O capítulo seguinte apresenta os resultados da análise dos dados e teste das hipóteses do modelo proposto.

4.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A primeira limitação do estudo diz respeito à satisfação do cliente. Embora seja um fator muito importante para a confirmação das hipóteses colocadas no presente estudo, não foi possível obtê-lo por meio de pesquisa junto aos clientes. O Banco Beta informou que está em curso uma pesquisa junto aos clientes, sendo realizada por empresa independente e contratada especificamente para esse fim. Porém, o resultado só estará disponível ao final do primeiro trimestre de 2013.

Para o modelo de pesquisa proposto, optou-se por incluir algumas perguntas no questionário estruturado e disponibilizado aos gerentes de negócios da amostra, na ausência de pesquisa específica e independente, no intuito de se tentar mensurar a satisfação dos clientes. É possível que tenha havido viés nas respostas, uma vez que há uma tendência desses gerentes de negócios acreditarem que estão sendo bem avaliadas por seus clientes.

Outra limitação do estudo refere-se à avaliação de desempenho dos gerentes de negócios no primeiro semestre de 2012, período em que se identificou a localização dos respondentes da pesquisa.

O Banco Beta não disponibilizou o resultado da avaliação de desempenho do período pesquisado, excepcionalmente, em razão das alterações havidas no sistema de mensuração dos resultados e implementadas no primeiro semestre de 2012.

Embora, tenha sido perguntado aos gerentes de negócios da amostra sobre o seu desempenho nesse período, identificou-se que haviam dois problemas. O primeiro quanto a ser um único item e o segundo em razão do auto-relato.

Dessa forma, optou-se por não contemplar a avaliação de desempenho dos gerentes de negócios do Banco Beta e os dados obtidos, relativo ao período pesquisado, no modelo de estudo proposto.

5 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo a partir da análise dos dados obtidos, caracterizando os respondentes e as hipóteses do modelo de pesquisa proposto.

5.1 PERFIL DA AMOSTRA

Os dados foram disponibilizados aos respondentes pela rede internet mediante aplicativo LimeSurvey (<http://www.limesurvey.org>) operacionalizado pela infraestrutura tecnológica da FGV/EBAPE-RJ.

Os respondentes foram direcionados para a pesquisa por meio de um *link* colocado em e-mail convite, enviado pelo autor. O convite para a pesquisa foi enviado para um universo de 2.589 gerentes de negócios do Banco Beta, dos segmentos Varejo e Governo, sendo 1.446 gerentes de negócios do Estado do Rio de Janeiro, 866 do Estado de Santa Catarina, e 277 do Estado do Maranhão. Esse universo representa cerca de 15,2% do total de gerentes de negócios do Banco Beta (17.037), nestes dois segmentos.

Foram recebidos 618 questionários preenchidos (23,9%), dos quais 86 foram invalidados por não preencherem partes inteiras do instrumento. Tais questionários foram excluídos da análise, totalizando 532 respondentes válidos (86%).

Com relação ao perfil da amostra válida, a maioria dos respondentes é do gênero masculino (63,5%), gerencia o grupo de Carteira Intermediária (35,7%), atuou no Estado do Rio de Janeiro no primeiro semestre de 2012, (50,4%), é empregado do Banco Beta há mais de 10 anos (48,9%) e atua como gerente de negócios de pelo menos 1 ano a até 5 anos (49,1%).

A Tabela 3 apresenta a distribuição da amostra em relação aos dados mencionados.

Dados	Itens	Percentual (n=532)
Gênero	Masculino	63,5%
	Feminino	36,5%
Grupo Negocial	Especial	12,2%
	Intermediária	35,7%
	Negocial	15,4%
	Rural	1,3%
	Empresarial I ou II	25,6%
	Setor Público	6,4%
	Outro	3,4%
Unidade da Federação	Rio de Janeiro	50,4%
	Santa Catarina	42,9%
	Maranhão	6%
	Outra	0,8%
Tempo como Gerente de Negócios	Menos de 01 ano	11,8%
	De 01 a 05 anos	49,1%
	De 05 a 10 anos	30,8%
	Mais de 10 anos	8,3%
Tempo no Banco	Menos de 01 ano	-
	De 01 a 05 anos	11,7%
	De 05 a 10 anos	39,5%
	Mais de 10 anos	48,9%

Tabela 3: Distribuição percentual dos dados pessoais e profissionais

5.2 ANÁLISE INICIAL DOS DADOS

5.2.1 *Missing Values e Outliers*

Com relação aos dados faltantes, a base foi examinada por meio da análise das tabelas de frequência. Como mencionado anteriormente, 86 respondentes tiveram seus questionários excluídos da amostra por não terem respondido a partes inteiras do questionário, inviabilizando a inclusão na base para mensuração do modelo. Também não foram encontrados *outliers* na base de dados.

5.2.2 Análise fatorial exploratória

A primeira análise fatorial realizada foi com a escala de Valores Subjetivos, apontando para dois grandes fatores com *eigenvalues* superiores a 1 e responsáveis por 62,5% da variância explicada.

Quatro itens apresentaram comunalidades extraídas inferiores a 40% e cargas fatoriais inferiores a 0,5. Uma nova análise com os doze itens restantes revelou que os dois fatores foram responsáveis por 67,6% da variância explicada, a comunalidade extraída foi maior do que 0,5 para todos os itens e as cargas fatoriais foram acima de 0,6.

Não houve cargas cruzadas superiores a 0,4, o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo ($p < 0,001$) e o teste de Kaiser-Meyer-Olkin foi igual a 0,93. O primeiro fator agregou os itens de sentimentos em relação ao *Self* (SV_Ego) e aos resultados instrumentais (SV_Inst), e o segundo fator agregou itens de sentimentos em relação ao processo (SV_Proc) e ao relacionamento (SV_Rel).

Esta análise, no entanto, objetiva observar os dados de forma exploratória, não definindo os fatores que serão considerados no modelo durante a fase confirmatória.

Em seguida, foi realizada uma análise fatorial exploratória com os itens da escala de Autoimagem. Os doze itens foram analisados seguindo as premissas adotadas para a escala de Valores Subjetivos. A análise apontou para quatro grandes fatores com *eigenvalues* superiores a 1, responsáveis por 54,4% da variância explicada. Dois itens apresentaram comunalidades extraídas inferiores a 40% e cargas fatoriais inferiores a 0,5.

Uma nova análise com os dez itens restantes revelou que os quatro fatores foram responsáveis por 61,4% da variância explicada. As comunalidades foram superiores a 0,5 para todos os itens, e as cargas fatoriais também foram superiores a 0,6. Em relação ao teste de esfericidade de Bartlett, este foi significativo ($p < 0,001$) e o teste de Kaiser-Meyer-Olkin foi igual a 0,7.

Os quatro fatores resultantes agregaram diferentemente os itens das dimensões de independência e interdependência. O primeiro e segundo fatores agregaram quatro itens e dois itens de autoimagem interdependente. Os outros dois fatores carregaram, cada um, dois itens de autoimagem independente. Assim como a análise da escala de Valores Subjetivos, tais resultados não definem os fatores que serão considerados no modelo de mensuração.

A escala de Confiança Interpessoal também foi analisada numa perspectiva exploratória. Os dez itens carregaram em dois fatores, com cinco itens das dimensões Cognitiva e Afetiva, respectivamente. Os fatores foram responsáveis por 59,3% da variância explicada. Nenhum item apresentou comunalidade extraída inferior a 40% e todas as cargas

fatoriais foram superiores a 0,6. O teste de esfericidade de Bartlett foi significativo ($p < 0,001$) e o teste de Kaiser-Meyer-Olkin foi igual a 0,867.

Para analisar o construto de satisfação do cliente, os três itens da segunda questão do instrumento foram submetidas à análise fatorial exploratória. Os itens carregaram em somente um fator, explicando 76,9% da variância total. As comunalidades e cargas fatoriais atendem aos critérios de adequação (acima de 0,5 e 0,6 respectivamente). O teste de esfericidade de Bartlett foi significativo ($p < 0,001$) e o teste de Kaiser-Meyer-Olkin também se mostrou adequado (0,721).

De forma resumida, a Tabela 4 apresenta os índices obtidos na análise fatorial exploratória para cada escala utilizada para mensurar as variáveis latentes do modelo.

Escalas	Nº itens Final	Variância Total Explicada	Bartlett's test	KMO
Valores Subjetivos	12	67,6%	0,000	0,930
Autoimagem	10	61,4%	0,000	0,700
Confiança Interpessoal	10	59,3%	0,000	0,867
Satisfação do Cliente	3	76,9%	0,000	0,721

Tabela 4: Itens e Indicadores de adequação das análises fatoriais

5.3 TESTE DO MODELO DE PESQUISA

Embora a análise fatorial exploratória tenha sido realizada, a técnica multivariada utilizada para testar uma relação pré-especificada ou teoricamente prevista é a análise fatorial confirmatória.

Dessa forma, submetemos as relações entre as variáveis latentes a uma análise por modelagem de equações estruturais (MEE), que combina aspectos de regressão múltipla e análise fatorial, simultaneamente, para estimar as relações de dependência propostas no modelo.

Utilizando o SmartPLS 2.0 (RINGLE, WENDE & WILL, 2005) e o método dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares*), o modelo proposto neste estudo foi

estimado, relacionando os indicadores às variáveis latentes e, simultaneamente, as relações propostas pelo modelo estrutural.

No modelo estimado (Figura 2), todas as variáveis latentes foram vinculadas aos seus respectivos itens, previstos na teoria e incluídos no instrumento de pesquisa.

Com base no SVI e pela estrutura proposta por Curhan *et al* (2006), foram incluídos no modelo os seguintes fatores de Valores Subjetivos: *Self* (quatro itens referentes aos sentimentos em relação ao *Self*); Resultados Instrumentais (quatro itens referentes aos sentimentos em relação ao resultado instrumental); e *Rapport* (quatro itens referentes aos sentimentos em relação ao processo e quatro itens em relação ao relacionamento com a contraparte).

Como antecedentes, a dimensão de autoimagem independente (cinco itens) e interdependente (sete itens). As variáveis moderadoras são as dimensões de confiança interpessoal cognitiva (cinco itens) e afetiva (cinco itens). Finalmente, relacionados com os valores subjetivos do gerente de negócios, a variável satisfação do cliente (três itens).

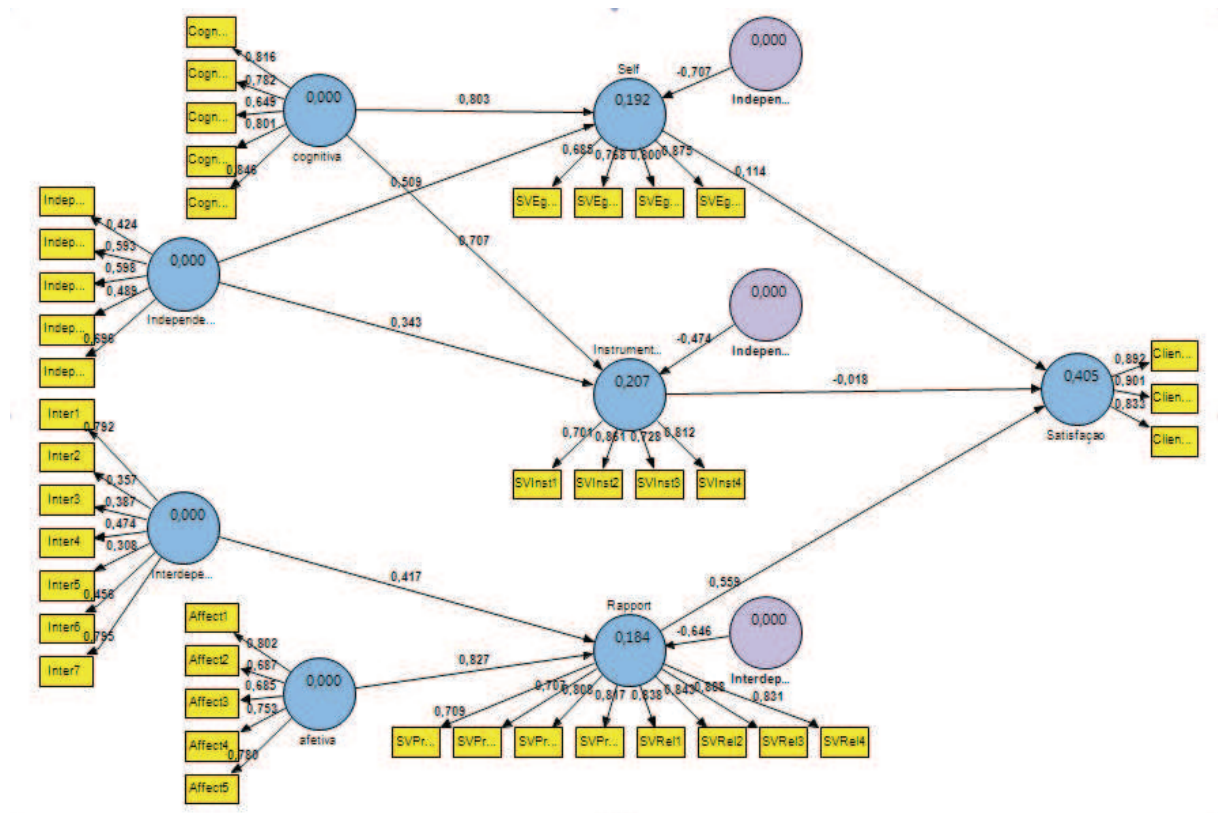


Figura 2: Modelo de pesquisa proposto no SmartPLS

Após executar o Algoritmo PLS com a configuração *Path Weighting Scheme*, as cargas fatoriais foram obtidas para todas as relações do modelo (Anexo II).

Analisando as cargas fatoriais das variáveis de autoimagem independente e Interdependente, verificou-se que aparentemente há itens cujas cargas são inferiores a 0,5.

Prosseguindo com a análise do modelo, foram verificados seus indicadores de validade. A validade convergente demonstrou que os itens convergem para a respectiva variável latente, obedecendo aos seguintes critérios: Alpha de Cronbach superior a 0,6; AVE (*Average Variance Extrated*) superior a 0,5; e Confiabilidade Composta (*Composite Reliability*) maior que 0,7.

Todos as variáveis atenderam aos requisitos de validade, com exceção daquelas com problemas de carga fatorial mencionados anteriormente, ou seja, as duas variáveis referentes à autoimagem.

A tabela 5 apresenta tais indicadores para cada variável do modelo teórico.

Variáveis	Alpha de Cronbach	AVE	Composite Reliability
SV Self	0,7926	0,6160	0,8643
SV Resultados Instrumentais	0,7809	0,6056	0,8592
SV Rapport	0,8495	0,6519	0,9371
Autoimagem Interdependente	0,6609	0,2950	0,7208
Autoimagem Independente	0,5039	0,3226	0,6984
Confiança Cognitiva	0,8388	0,6111	0,8863
Confiança Afetiva	0,8035	0,5521	0,8599
Satisfação do Cliente	0,8495	0,7679	0,9084

Tabela 5: Indicadores de validade das variáveis do modelo final

Apesar dos indicadores terem apresentado tais problemas, estes não invalidam o teste de hipóteses, são apenas um alerta de fragilidade de parte do modelo. Outro motivo para manter os itens, deve-se ao fato do modelo ser confirmatório, com uma teoria desenvolvida e previamente validada.

O passo seguinte é a análise do modelo e o teste das hipóteses. Mais precisamente, testar se cada uma das dimensões de autoimagem estão relacionadas com determinados valores subjetivos na negociação, se o nível de confiança interpessoal fortalece ou não essa relação, e se os valores subjetivos de um gerente de negócios está relacionado com o nível de satisfação de seu cliente.

Nessa análise são verificados os coeficientes padronizados das variáveis latentes do modelo, obtido na execução do Algoritmo PLS e o procedimento de *Bootstrapping* no SmartPLS, com 300 amostras envolvendo os 532 casos.

A Tabela 6 apresenta os coeficientes das relações, significando a força da relação, bem como o valor de R^2 , que indica o percentual de explicação que uma variável tem sobre a outra.

Variável Independente	Variável Dependente	Path coefficient	t de Student	R ²
Autoimagem Independente	→ SV Self	0,5068	3,4692**	0,1921
Autoimagem Independente	→ SV Instrumental	0,3605	2,6057*	0,2074
Autoimagem Interdependente	→ SV Rapport	0,4281	6,2887**	0,1843
SV Self		0,1205	1,7107	
SV Instrumental	→ Satisfação	-0,0148	0,3449	0,4046
SV Rapport		0,5516	9,9629**	
Efeitos de Moderação				
Independente*Confiança Cognitiva	→ SV Self	-0,6833	2,8708*	
Independente*Confiança Cognitiva	→ SV Instrumental	-0,4891	2,0392 ⁺	
Interdependente*Confiança Afetiva	→ SV Rapport	-0,6449	4,5485**	

Nota: **p < 0,001; *p < 0,01; ⁺ p < 0,05

Tabela 6: Path Coefficients, Valores de t de Student e R² das relações do modelo

A fim de verificar se os coeficientes padronizados (*path coefficients*) têm significância, são avaliados os valores do teste *t* de Student. Valores superiores a 1,96 indicam que o coeficiente é significativo a 95%, ou seja, que há relação entre as variáveis latentes e o risco de erro é inferior a 5%. Valores superiores a 2,57 indicam que o coeficiente é significativo a 99% e, finalmente, valores superiores a 3,29 indicam significância de 99,9%.

A hipótese H1 do modelo prevê que a autoimagem independente está positivamente relacionada com a dimensão do *Self* (H1a) e de resultados instrumentais (H1b) dos valores subjetivos.

Os resultados obtidos suportam tais hipóteses, dada a relação positiva e significativa entre autoimagem independente e *Self* (*Coef* = 0,5068; *t* = 3,4692; *p* < 0,001), bem como a relação com os resultados instrumentais (*Coef* = 0,3605; *t* = 2,6057; *p* < 0,01).

Quanto ao percentual de explicação, a autoimagem independente é responsável por explicar cerca de 19% do quanto o gerente de negócios valoriza subjetivamente o *Self* ($R^2 = 0,1921$) e cerca de 21% do quanto o gerente de negócios valoriza subjetivamente os resultados instrumentais em uma negociação ($R^2 = 0,2074$).

A hipótese H2 prevê que a outra dimensão da autoimagem, a interdependente, está positivamente relacionada com a dimensão dos valores subjetivos de processo e relacionamento, que juntas formam o fator *Rapport*.

Do mesmo modo que H1, a hipótese H2 pode ser suportada, considerando os valores obtidos na análise do modelo (*Coef* = 0,4281; *t* = 6,2887; *p* < 0,001). A autoimagem interdependente, ainda, é responsável por explicar mais de 18% do quanto o gerente de negócios valoriza subjetivamente o processo e o relacionamento numa negociação ($R^2 = 0,1843$).

As hipóteses H3 e H4 do modelo propõem que a confiança interpessoal exerce um efeito moderador na relação entre autoimagem e os valores subjetivos. Por um lado, quanto maior a confiança cognitiva do gerente de negócios em seu cliente, mais fraca a relação entre a autoimagem independente e os sentimentos em relação ao *Self* (H3a) e aos resultados instrumentais da negociação (H3b).

Tais hipóteses foram também suportadas. O efeito moderador da confiança interpessoal cognitiva na relação entre autoimagem independente e *Self* (H3a) é negativo e significativo (*Coef* = -0,6833; *t* = 2,8708; *p* < 0,01), assim como o efeito negativo e significativo na relação entre autoimagem independente e resultados instrumentais (H3b) (*Coef* = -0,4891; *t* = 2,0392; *p* < 0,01).

Já a hipótese para o efeito moderador da confiança afetiva na relação entre autoimagem interdependente e o *Rapport* (H4) não foi suportada. A hipótese propõe que quanto maior a confiança afetiva, mais forte a relação entre a autoimagem interdependente e a dimensão do *Rapport* dos valores subjetivos.

Os resultados apontam para a existência de um significativo efeito moderador da confiança afetiva nessa relação, no entanto, tal efeito se mostrou ser negativo. Isto é, quanto maior a confiança afetiva do gerente de negócios no cliente, mais fraca a relação entre a autoimagem interdependente do gerente de negócios e os valores subjetivos em relação ao *Rapport* na negociação ($Coef = -0,6449$; $t = 4,5485$; $p < 0,001$).

A hipótese H5, finalmente, propõe que os valores subjetivos do gerente de negócios em uma negociação com um cliente estão relacionados com a satisfação desse cliente com o gerente de negócios.

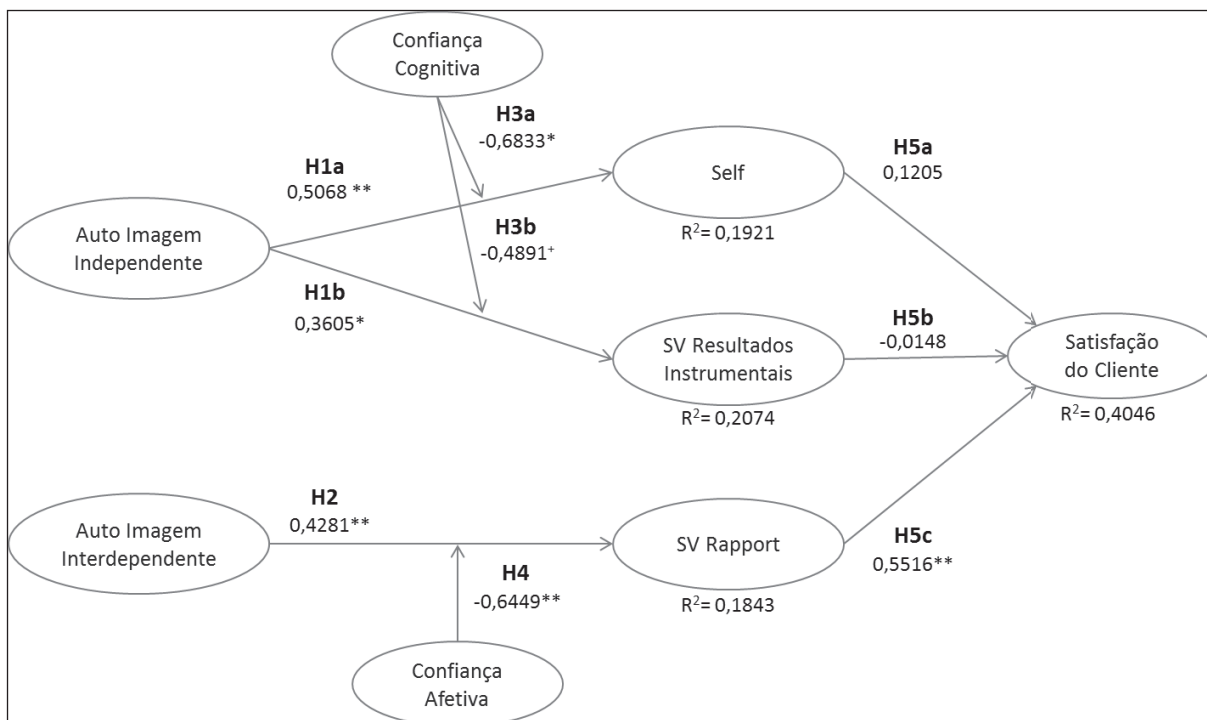
Por um lado, os valores subjetivos em relação ao *Self* (H5a) e aos resultados instrumentais (H5b) da negociação estão negativamente relacionados com a satisfação do cliente. Por outro lado, os valores subjetivos do gerente de negócios em relação ao *Rapport* na negociação estão positivamente relacionados com a satisfação do cliente (H5c).

Os resultados apontam que somente H5c pode ser suportada. Os valores subjetivos em relação ao *Self* (H5a) não estão significativamente relacionados com a satisfação do cliente ($Coef = 0,1205$; $t = 1,7107$; $t < 1,96$), assim como os valores subjetivos em relação aos resultados instrumentais (H5b), também não estão significativamente relacionados com a satisfação do cliente ($Coef = -0,0148$; $t = 0,3449$; $t < 1,96$).

Já entre os valores subjetivos em relação ao *Rapport* e a satisfação do cliente, esta relação é positiva e significativa, suportando H5c ($Coef = 0,5516$; $t = 9,9629$; $p < 0,001$).

Finalmente, cerca de 40% da satisfação do cliente pode ser explicada pelos valores subjetivos do gerente de negócios ($R^2 = 0,4046$).

A figura 3 apresenta o modelo final com os valores dos coeficientes, do teste t de *Student* e significância, e os valores de R^2 , apontando para as hipóteses do modelo.



Nota: + $p < 0,05$; * $p < 0,01$; ** $p < 0,001$

Figura 3: Modelo de pesquisa com indicadores e hipóteses

Para efeito de melhor visualização, a Tabela 7 apresenta o resumo do teste de cada uma das hipóteses e sua aceitação ou rejeição.

Hipóteses	Hipótese Aceita?
H1a: A autoimagem independente está positivamente relacionada com os valores subjetivos dos sentimentos sobre si mesmo (<i>Self</i>) em uma negociação.	Sim
H1b: A autoimagem independente está positivamente relacionada com os valores subjetivos dos sentimentos em relação aos resultados instrumentais da negociação.	Sim
H2: A autoimagem interdependente está positivamente relacionada com os valores subjetivos de <i>Rapport</i> (processo e relacionamento) em uma negociação.	Sim
H3a: A confiança interpessoal cognitiva modera negativamente a relação entre a autoimagem independente e os valores subjetivos do <i>Self</i> em uma negociação.	Sim
H3b: A confiança interpessoal cognitiva modera negativamente a relação entre a autoimagem independente com os sentimentos sobre os resultados instrumentais em uma negociação.	Sim
H4: A confiança interpessoal afetiva modera positivamente a relação entre a autoimagem interdependente e os valores subjetivos do fator de <i>Rapport</i> em uma negociação.	Não
H5a: Os valores subjetivos do <i>Self</i> em uma negociação estão negativamente relacionados com a satisfação do cliente.	Não
H5b: A valorização dos resultados instrumentais em uma negociação está negativamente relacionada com a satisfação do cliente.	Não
H5c: Os valores subjetivos do <i>Rapport</i> em uma negociação estão positivamente relacionados com a satisfação do cliente.	Sim

Tabela 7: Resumo dos testes de hipóteses

5.4 ANÁLISES COMPLEMENTARES

Além dos testes das hipóteses previstas, outras análises foram realizadas como complemento para discussão do modelo de pesquisa proposto. Considerando os dados demográficos da amostra obtida, foram realizadas análises de comparação de grupos. Para tanto, a base foi dividida de acordo com o gênero, tempo de trabalho no Banco e tipo de carteira de cliente (pessoa física ou pessoa jurídica/governo). Os resultados apontam para pequenas diferenças em somente algumas relações no modelo de pesquisa, validando as hipóteses iniciais.

Os resultados da comparação do modelo considerando gerentes de negócios do gênero masculino e feminino, separadamente, apontam que, para os gerentes do gênero masculino, a relação entre autoimagem interdependente e os valores subjetivos relacionados ao *Rapport* é mais forte ($\beta_m = 0,56$; $\beta_f = 0,26$). Entretanto, essa diferença é marginalmente significativa ($p = 0,08$).

Também com a mesma significância, para as gerentes de negócios do gênero feminino, o efeito de moderação da confiança afetiva na relação entre autoimagem interdependente e *Rapport* é menos forte ($\beta_m = -0,85$; $\beta_f = -0,37$, $p = 0,08$).

A análise do grupo de gerentes de negócios que atendem clientes pessoa física e pessoa jurídica também apresenta algumas diferenças. Nesse caso, para os gerentes de negócios pessoa física a relação entre autoimagem independente e *Self* é mais forte ($\beta_{pf} = 0,66$; $\beta_{pj} = 0,26$). Essa diferença se mostrou ser significativa ($p = 0,04$).

Ainda, a moderação da confiança interpessoal cognitiva na relação entre autoimagem independente e *Self*, para os gerentes de negócios pessoa jurídica, é maior. Ou seja, para os gerentes de negócios de carteiras de pessoa jurídica ou governo, quanto maior a confiança interpessoal cognitiva, mais fraca é a relação entre a autoimagem independente e o *Self* ($\beta_{pf} = -0,91$; $\beta_{pj} = -0,14$, $p = 0,02$).

Finalmente, na análise dos grupos de gerentes de negócios que possuem até 10 anos de trabalho no Banco Beta, em relação àqueles que trabalham há mais de 10 anos, as diferenças significantes são referentes ao *Rapport*.

Nesse caso, gerentes de negócios com menos de 10 anos no banco apresentam uma relação entre o *Self* e a satisfação do cliente positiva e significativa ($\beta = 0,23$, $p = 0,03$), contrariando a hipótese levantada (H5b). No caso dos gerentes de negócios com mais de 10 anos no Banco Beta, essa relação mostrou ser negativa, mas, ainda assim, não significativa.

Finalmente, há diferença significativa na relação entre o *Rapport* do gerente de negócios e a satisfação do cliente (H5c). Para os gerentes de negócios com mais de 10 anos essa relação é mais forte que com os gerentes de negócios com menos de 10 anos ($\beta_{at\acute{e}10} = 0,41$; $\beta_{mais10} = 0,71$, $p = 0,001$).

Outra análise realizada, mas não hipotetizada, foi da variável do desempenho do gerente de negócios. Esta foi incluída como uma nova variável dependente no modelo, relacionada com os 3 fatores dos valores subjetivos do gerente.

Apesar de ter sido mensurada a partir de auto-relato do gerente de negócios, e ser uma variável observável (apenas 1 item), o modelo foi rodado novamente para que pudessem ser analisadas as relações entre os valores subjetivos do gerente de negócios (*Self*, Resultados Instrumentais e *Rapport*) e o seu desempenho. Nenhuma relação mostrou ser significativa entre eles.

Em razão das respostas serem preponderantemente dos estados de Santa Catarina e Rio de Janeiro, foi feita, também, análise comparando os dados desses estados. Foram apontadas apenas duas diferenças marginalmente significantes entre os grupos, as quais estão apresentadas a seguir.

A relação entre os Valores Subjetivos dos Resultados Instrumentais e Satisfação do cliente, embora entre os dois estados essa relação não tenha se mostrado ser significativa, em Santa Catarina ela é negativa, enquanto no Rio de Janeiro ela é positiva. Essa diferença foi significativa (Beta RJ = 0,071, Beta SC = -0,087; $p = 0,08$).

A relação entre os Valores Subjetivos do *Self* e a Satisfação do cliente, nos dois estados foi positiva, mas somente em Santa Catarina ela é significativa, contrariando a hipótese do estudo. Em Santa Catarina, além de significativa, é mais forte (Beta RJ = 0,045, Beta SC = 0,211; $p = 0,10$).

As demais relações hipotetizadas nesta análise não apresentaram diferenças significantes.

A partir das análises realizadas, o próximo capítulo tem a proposta de discussão dos resultados obtidos no presente estudo.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são discutidos os resultados obtidos com os estudos realizados. A proposta é ressaltar o que de mais importante se observou da análise e interpretação dos dados, a partir dos objetivos elencados na introdução deste estudo e utilizando-se do referencial teórico para a discussão do tema.

A principal questão a ser respondida pela pesquisa é se o que os gerentes de negócios do Banco Beta valorizam subjetivamente em uma negociação pode refletir na satisfação do cliente e, conseqüentemente, no resultado econômico dessa negociação.

Em relação às conseqüências no resultado econômico das negociações, será discutido mais adiante. Quanto ao reflexo na satisfação do cliente, o estudo sugere que sim. Pelo menos quarenta por cento da satisfação do cliente no resultado da pesquisa pode ser explicada pelos valores subjetivos dos gerentes de negócios em uma negociação, corroborando com o propósito inicial de que, entendendo melhor essa relação, seria possível reorientar esses negociadores.

Mas, essa afirmação não pode se dar de forma tão simples e direta. A discussão requer que os resultados da pesquisa sejam um pouco mais detalhados. Embora, não se tenha encontrado sustentação no estudo de que os valores subjetivos do *Self* e a valorização dos resultados instrumentais estão negativamente relacionados com a satisfação do cliente, o contrário também não se pode afirmar em razão dos baixos valores encontrados.

Por outro lado, o estudo mostrou que os valores subjetivos dos gerentes de negócios em relação aos sentimentos do processo de negociação e ao relacionamento com a contraparte estão positivamente relacionados com a satisfação do cliente.

A esse respeito, o resultado permite depreender que o fato do gerente de negócios valorizar subjetivamente o processo e o relacionamento com o cliente, ou construir uma boa base para o futuro relacionamento, pode tornar sustentável e duradoura essa relação.

E isso vai ao encontro do que as empresas buscam atualmente. Ou seja, as empresas têm buscado, além de fidelizar o seu cliente, ampliar a relação existente. Isso também é possível a partir de relações de confiança entre as partes em relação ao resultado da negociação.

O mesmo ocorre para os bancos no Brasil, principalmente num cenário de baixa inflação no País, taxa de juros em queda e acirramento da concorrência. De forma geral, os produtos e serviços oferecidos pelos bancos são muito parecidos e equiparados em termos de preço e outras condições. O que os diferencia é a percepção dos clientes em relação aos serviços prestados.

Com o início da livre opção bancária, neste ano, que significa delegar ao empregado de empresas e órgãos públicos a possibilidade de opção pelo banco de seu interesse para o recebimento do seu salário, assim como da portabilidade do crédito, a qual permite ao mutuário levar o seu contrato para o banco que lhe ofereça melhores condições, é reforçada a necessidade dos bancos investirem no diferencial de atendimento para que isso possa ser percebido pelos clientes.

Cabe dizer que, no momento atual, os bancos estão buscando muito mais intensificar os negócios com os atuais clientes, privilegiando o investimento na relação já existente, rentabilizando e explorando melhor a possibilidade de ampliar as interações, do que conquistar novos clientes.

Nessa ótica, pode-se dizer que o resultado econômico também é afetado pela satisfação do cliente, uma vez que a rentabilização desses clientes advém da percepção de que são bem atendidos nas suas necessidades, refletindo na qualidade e na longevidade dessa relação.

Investindo nessa leitura dos resultados, observa-se no estudo que os gerentes de negócios do Banco Beta que foram identificados com a autoimagem independente, tendem a atribuir maior importância aos valores subjetivos dos sentimentos sobre si mesmo e aos resultados instrumentais em uma negociação.

Embora, não se tenha confirmado que a satisfação do cliente esteja afetada pelos valores subjetivos desses negociadores em relação ao *Self* e aos resultados instrumentais, há que se ter uma atenção maior sobre o tema pelo que foi discutido acima. Os gerentes de negócios com autoimagem independente altamente desenvolvida, quando pensam sobre os clientes, não consideram os fatores relacionais ou contextuais, o que vai de encontro às expectativas dos clientes na atualidade, como já observado.

Para Markus & Kitayama (1991), na autoimagem independente, o *Self* é caracterizado como estável, unitário e delimitado. Quando pensam sobre si mesmos, indivíduos com esse tipo de construção do *Self* altamente desenvolvido tomam como referência suas próprias habilidades, características, atributos e objetivos, em lugar dos pensamentos, sentimentos e ações dos outros.

Com relação aos gerentes de negócios com autoimagem interdependente, o estudo mostrou que esses negociadores valorizam subjetivamente os sentimentos sobre o processo e o relacionamento em uma negociação. Esses gerentes se veem conectados ao cliente e entendem como importante essa relação.

O fato desses gerentes de negócios valorizarem subjetivamente os sentimentos sobre o processo e o relacionamento, não significa dizer, necessariamente, que são esquecidos os resultados instrumentais na negociação. Ao contrário, o que se pode depreender dessa relação é que esses gerentes de negócios estão em conformidade com as necessidades atuais dos bancos, numa perspectiva de que esses bancos precisam do relacionamento duradouro e mais efetivo nos negócios com os seus clientes.

Outra informação muito importante do presente estudo diz respeito à confiança interpessoal cognitiva dos negociadores. Butler (1999), afirma que quanto maior a confiança interpessoal do negociador, mais cooperativos parecem ser, pois o seu processo cognitivo é influenciado por uma abordagem mais aberta e colaborativa à negociação.

Foi possível observar a partir deste estudo, que a relação entre a autoimagem independente dos negociadores que valorizam subjetivamente o *Self* e os sentimentos sobre os resultados instrumentais em uma negociação, é moderada negativamente pela confiança cognitiva do gerente de negócios em seus clientes.

Diante do exposto, pode-se dizer que esse gerente de negócios tende a se comportar de uma forma mais competitiva durante uma negociação, uma vez que o nível de confiança interpessoal diminui à medida que esses gerentes com autoimagem independente valorizam subjetivamente mais o *Self* e os resultados instrumentais em uma negociação.

Essa observação remete ao que se vem discutindo ao longo deste capítulo no que concerne à satisfação do cliente e suas consequências no resultado econômico da empresa. Se o esperado é que seja estimulada a construção de relacionamentos de longa duração com os

clientes, e a percepção desses clientes do atendimento recebido é peça fundamental nessa relação, a característica do gerente de negócios, com autoimagem independente que valoriza subjetivamente o *Self* e o resultado instrumental em uma negociação, pode comprometer a concretização do resultado dessa busca.

Por outro lado, negociadores com baixa confiança interpessoal tendem a comportar-se de uma forma mais competitiva durante a negociação. Desse modo, o nível de confiança dos gerentes de negócios pode aumentar ou diminuir o quanto eles valorizam subjetivamente as negociações.

Outras definições importantes tratam da confiança cognitiva do gerente de negócios nos seus clientes. O estudo apontou que essa confiança modera negativamente a relação entre a autoimagem independente e os valores subjetivos do *Self* e os sentimentos sobre os resultados instrumentais em uma negociação. Ou seja, a confiança interpessoal cognitiva enfraquece essa relação.

A última discussão realizada neste capítulo continua tratando o tema confiança interpessoal, porém, em relação à confiança afetiva dos gerentes de negócios nos clientes. O estudo demonstrou que não se confirmou a hipótese de que a confiança afetiva modera positivamente a relação entre a autoimagem interdependente e os valores subjetivos do fator de *Rapport*, isto é, em relação ao processo e relacionamento em uma negociação.

Para entender melhor esse resultado, uma vez que o estudo ratificou, até este momento, o entendimento de que valorizar subjetivamente o relacionamento e o processo é importante para a satisfação do cliente e, conseqüentemente, contribuir para o resultado econômico, é necessário fazer algumas ponderações.

Sem desqualificar o resultado obtido de uma amostra significativa, conforme Lewis & Weigart (1985), é importante ponderar que a confiança afetiva possui um forte conteúdo emocional, podendo causar sentimentos, como raiva e culpa, por exemplo, devido ao alto envolvimento entre as partes.

Ainda, a confiança afetiva interpessoal envolve sentimentos de segurança e um forte relacionamento percebido e, ainda, é influenciada pelos efeitos de reputação (JOHNSON; GRAYSON, 2005).

Portanto, a ressalva que se faz em relação a este resultado diz respeito ao cuidado na sua leitura em razão das ponderações trazidas acima, uma vez que todos os demais resultados do estudo permitiram a interpretação de que a reorientação dos negociadores da empresa para a valorização do *Rapport* nas negociações possibilitará a percepção dos clientes do atendimento recebido refletindo na satisfação desses clientes, com consequência nos resultados econômicos sustentáveis.

7 CONCLUSÃO

Os mercados muito competitivos obrigam as empresas a buscar constantemente a renovação dos seus métodos de trabalho, o aperfeiçoamento de suas técnicas de negócio, requerendo, para isso, um autoconhecimento que envolve, principalmente, as pessoas que nelas trabalham.

O presente estudo contribuiu o autoconhecimento das empresas e do seu pessoal, trazendo a teoria recente sobre os valores subjetivos em negociação, bem como sobre os conceitos de negociação, autoimagem e confiança interpessoal, que possibilitou suportar as análises e as discussões.

Estudar o que o pessoal da linha de frente das empresas, que negocia no dia a dia com os clientes, valoriza subjetivamente nas negociações, possibilita entender melhor a sua relação com a satisfação dos clientes, desenhando um pouco mais claramente a formação e como se dá a sustentabilidade do resultado da empresa.

A partir desse conhecimento, as empresas podem alocar melhor seus recursos humanos, melhor planejar suas ações, especialmente no que tange ao relacionamento e negociação com os clientes, reinventando-se e otimizando suas habilidades competitivas e rentabilidade do seu negócio.

As análises e discussões possibilitaram mapear os valores subjetivos para os negociadores em negociação, representados por um grupamento que é voltado exclusivamente para o relacionamento com clientes e para a realização de negócios, utilizando-se a ferramenta SVI (*Subjective Value Inventory*), desenvolvida por Curhan *et al* (2006).

Ainda, identificou-se as dimensões de autoimagem independente e interdependente desses negociadores, relacionando-as com o que eles valorizam subjetivamente em uma negociação, como satisfação do resultado, ego, considerações sobre o processo e sentimentos sobre a relação, e verificando como a confiança interpessoal modera essa relação, bem como avaliou-se como se relacionaram tais dimensões com a satisfação do cliente.

Assim, o conhecimento produzido fornece subsídios para as empresas que desejam ampliar o valor percebido pelos seus clientes, ou seja, “o valor atribuído aos serviços pelos

clientes” (KOTLER, 1998), e ampliar a geração de receitas e otimização dos resultados, trazendo implicações para as empresas, conforme pode ser visto a seguir.

7.1 IMPLICAÇÕES

A primeira contribuição deste estudo é direcionada à teoria, uma vez que, historicamente, os estudos em negociação têm se concentrado no campo dos resultados econômicos e, mais recentemente, têm procurado compreender a relação existente entre as empresas e os clientes.

Segundo Elfenbein *et al* (2008), pesquisas recentes sugerem que o campo de negociação tem grande potencial inexplorado na determinação das características específicas dos negociadores, que predizem consistentes diferenças individuais nos resultados de negociação.

Dessa forma, o presente estudo contribuiu para a teoria em razão do contexto inerentemente relacional das interações de negociação e do fato de que a negociação é uma experiência especialmente sensível para o negociador. De acordo com Amanatullah *et al* (2008), parece intuitivo que as diferenças individuais na orientação relacional deve ter um impacto real sobre comportamentos e resultados em negociação.

Em paralelo a isso, este estudo buscou conhecer melhor os sentimentos dos negociadores numa negociação, explorando e mapeando os valores subjetivos dos negociadores, notadamente aqueles vinculados às empresas.

A produção desse conhecimento também traz contribuições práticas para as empresas. É crescente o acirramento da concorrência mundial e, devido às crises recentes, têm-se acentuado a disputa por espaço no mercado e a luta pela sobrevivência.

Trata-se das implicações para as empresas de serviços em geral, bem como para os bancos, cujo tema está mais em evidência em razão de aspectos importantes e recentes da economia mundial que, por ser globalizada, pode diminuir significativamente o mercado e exigir soluções inovadoras desses bancos.

Esses motivos aguçam a necessidade de melhor atender os clientes com vistas à sua fidelização.

Ao entender melhor o que os negociadores das empresas valorizam subjetivamente numa negociação, contribuiu-se significativamente para atender à essa necessidade, uma vez que possibilita um melhor planejamento e fornece subsídios para a estratégia corporativa dessas empresas.

A referida contribuição é potencializada quando as empresas são aquelas que mantêm grande parte do seu pessoal na linha de frente envolvida em negociações. Esse é o caso das empresas de prestação de serviços e bancos, onde há negociações frequentes pelo seu pessoal e nas quais se busca a fidelização dos clientes, contribuindo para a sustentabilidade dos resultados econômicos.

Conforme Greenhalgh & Chapman (1998), a orientação do negociador para o relacional envolve principalmente a preocupação em construir e preservar relacionamentos. Assim, os negociadores orientados dessa forma tendem a ver o relacionamento com a outra parte como contínua e não episódica, enfatizando a cooperação a longo prazo.

O estudo vai a esse encontro, pois desperta as empresas para a capacitação dos seus negociadores e uma adequada alocação desse pessoal, uma vez que é extremamente sensível a relação desses negociadores com os clientes, com consequências na satisfação destes, na sua fidelização e nos resultados econômicos das empresas.

Pode-se depreender, então, que ao direcionar a empresa para a necessidade de uma melhor alocação, preparação e orientação dos seus negociadores o estudo contribui para indicar os caminhos da fidelização desses clientes.

O estudo proporcionou ampliar o conhecimento do que os negociadores da empresa valorizam subjetivamente em uma negociação, fornecendo informações de como essa característica reflete na satisfação do cliente.

Esse conhecimento permitirá às empresas redefinir, dentro das suas políticas de gestão de pessoas, as orientações para atuação e treinamento dos seus negociadores que atuam na linha de frente prospectando e realizando negócios. As discussões e análises trazidas pelo estudo podem direcionar melhor as atividades de recrutamento e seleção dos negociadores, bem como na definição dos cargos e remunerações.

Com o presente estudo, conclui-se que houve uma contribuição importante no sentido de se aprofundar no conhecimento do perfil dos negociadores, o que eles valorizam subjetivamente nas negociações e, principalmente, o conhecimento de que esses valores subjetivos refletem, de forma significativa, na satisfação dos clientes.

O resultado do estudo que permitiu conhecer o que reflete na satisfação do cliente e apontar os caminhos para o êxito é fundamental, considerando que é tão necessário à sobrevivência das empresas estabelecer um relacionamento duradouro com os seus clientes quanto rentabilizá-los.

Na prática, as empresas poderão alocar seus negociadores de acordo com a sua autoimagem e o que ele valoriza subjetivamente, conforme o gênero ou o grau de exigência dos clientes. É possível, também, desenvolver treinamentos customizados ao perfil dos negociadores de forma a definir os conteúdos conforme a necessidade identificada nessas pessoas.

No mundo corporativo, não cabe mais generalizações. Da mesma forma que uma empresa conhece seus clientes de forma personalizada em relação aos seus hábitos de consumo, é fundamental conhecer seus negociadores, mapeando seus valores subjetivos em negociações, para que eles sejam orientados e alocados adequadamente, de acordo com o perfil e a expectativa dos clientes em relação ao atendimento.

7.2 PERSPECTIVAS PARA NOVOS ESTUDOS

Além da discussão dos resultados apresentada, a pesquisa permitiu encontrar algumas evidências que podem indicar novos estudos. A começar pela discussão recorrente no que diz respeito ao gênero dos negociadores em relação à sua performance.

Embora, de acordo com Thompson (1990), não há evidências claras sugerindo que negociadores do gênero masculino têm melhor performance do que as negociadoras do gênero feminino em negociação, verificou-se na pesquisa, a respeito dos gerentes de negócios do gênero feminino e do gênero masculino no banco pesquisado, que há diferença marginalmente significativa na relação entre autoimagem interdependente e *Rapport*, onde que nos negociadores do gênero masculino a relação é mais forte.

Também com a mesma significância, para as gerentes de negócios do gênero feminino, o efeito de moderação da confiança afetiva na relação entre autoimagem interdependente e *Rapport* é menos forte.

Pesquisas têm indicado que as mulheres tendem a apresentar uma autoimagem independente, enquanto que os homens uma autoimagem interdependente (CROSS & MADSON, 1977 *apud* MILFONT, 2005).

Outro possível estudo pode se dar com relação aos gerentes de negócios que se relacionam com clientes pessoa física e pessoa jurídica, nos quais a pesquisa encontrou resultados de que há diferença significativa a 5% na relação entre autoimagem independente e *Self* (H1b) - $p = 0,04$ (no gerente de negócios de clientes pessoa física a relação é bem mais forte).

Ainda, encontrou o resultado de que há diferença significativa a 5% na moderação de confiança cognitiva na relação entre autoimagem independente e *Self* (H3b) - $p = 0,02$ (no gerente de negócios de clientes pessoa jurídica a moderação é maior, mais negativa, ou seja, o gerente de negócios de clientes pessoa jurídica que confia cognitivamente no cliente, a relação entre autoimagem independente e *Self* enfraquece).

Outro estudo que pode ser indicado se refere ao tempo trabalhado na empresa, comparando-se os gerentes de negócios com mais de dez anos e aqueles com menos de dez anos. As diferenças significantes são referentes ao *Rapport*, em que essa relação é mais forte para os gerentes de negócios com mais de dez anos do que para os gerentes de negócios com menos de dez anos, bem como na relação entre o *Self* e a satisfação do cliente, que no caso dos gerentes de negócios com mais de dez anos, essa relação mostrou ser negativa, porém, não significativa.

Por último, pode-se fazer um estudo em relação ao tipo de carteira do gerente de negócios. A análise do grupo de gerentes de negócios que atendem clientes pessoa física e pessoa jurídica também apresenta algumas diferenças. Nesse caso, para os gerentes de negócios pessoa física a relação entre autoimagem independente e *Self* é mais forte.

Ainda, para os gerentes de negócios pessoa jurídica é maior a moderação da confiança interpessoal cognitiva na relação entre autoimagem independente e *Self*. Ou seja, para os

gerentes de negócios de carteiras de pessoa jurídica ou governo, quanto maior a confiança interpessoal cognitiva, mais fraca é a relação entre a autoimagem independente e o *Self*.

Outro estudo poderia incluir no modelo a variável desempenho dos gerentes de negócios. Esta poderia ser incluída como uma variável dependente no modelo, relacionada com os fatores dos valores subjetivos do gerente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMANATULLAH, E. T.; MORRIS, M. W.; CURHAN, Jared R. **Negotiators who give too much: Unmitigated communion, relational anxieties, and economic costs in distributive and integrative bargaining.** *Journal of Personality & Social Psychology*, 95 (3), 723-738, 2008.
- BANDURA, A. **Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change.** *Psychology Review*, 84, 191-215, 1977.
- BAZERMAN, Max H.; NEALE, M. A. **Heuristics in negotiation: Limitations to effective dispute resolution,** in *Negotiating in Organizations*, Bazerman, M.H. and Lewicki, R. J. (Eds.), Sage, Beverly Hills, CA, 1983.
- BAZERMAN, Max H.; CURHAN, Jader R.; MOORE, Don A.; VALLEY, Kathleen L. **Negotiation.** *Annual Review of Psychology*, 2000.
- BRETT, Jeanne M.; OKUMURA, Tetsushi. **Inter- and Intracultural Negotiation: U.S. and Japanese Negotiators.** *Academy of Management Journal*, 1998.
- BUTLER, J. K. **Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency.** *Group and Organization Management*, 24 (2), 217-238, 1999.
- CARNEVALE, P. J.; PRUITT, D. **Negotiation and Mediation.** *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582, 1992.
- CURHAN, Jared R.; ELFENBEIN, Hillary Anger; XU, Heng. **Subjective Value in Negotiation.** *Journal of Personality and Social Psychology*, 2006.
- CURHAN, Jared R.; ELFENBEIN, Hillary Anger; KILDUFF, Gavin J. **Getting Off on the Right Foot: Subjective Value Versus Economic Value in Predicting Longitudinal Job Outcomes From Job Offer Negotiations.** *Journal of Applied Psychology*, 2009.
- CURHAN, Jared R.; ELFENBEIN, Hillary Anger; EISENKRAFT, Noah. **The Objective Value of Subjective Value: A Multi-Round Negotiation Study.** *Journal of Applied Social Psychology*, 2010.
- CURHAN, Jared R.; BROWN, Ashley D. **Objective and Subjective Value in Negotiation. Parallel and Divergent Predictors of Objective and Subjective Value in Negotiation.** *Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, 2011.
- ELFENBEIN, Hillary Anger; CURHAN, Jared R.; EISENKRAFT, Noah; SHIRAKO, A.; BACCARO, L. **Are some negotiators better than others? Individual differences in bargaining outcomes.** *Journal of Research in Personality*, 42, 1463-1475, 2008.

FORTGANG, R. S.; LAX, D. A.; SEBENIUS, J. K. **Negotiating the spirit of the deal.** Harvard Business Review, 1-9, 2003.

GELFAND, Michele J.; BRETT, Jeanne M. **The handbook of negotiation and culture.** Stanford: Stanford University Press, 2004.

GOUVEIA, Valdiney V. **La naturaleza de los valores descriptores del individualismo y del colectivismo: Una comparación intra e intercultural.** Tese de Doutorado. Departamento de Psicologia Social, Faculdade de Psicologia, Universidade Complutense de Madri, Espanha, 1998.

GOUVEIA, Valdiney V.; SINGELIS, Theodore M.; MIRANDA COELHO, Jorge Artur Peçanha de. **Escala de Autoimagem: Comprovação da Sua Estrutura Fatorial.** Avaliação Psicológica, 2002.

GREENHALGH, L.; CHAPMAN, D. I. **Negotiators relationships: Construct measurement, and demonstration of their impact on processes and outcomes of negotiation.** Group Decision & Negotiation, 7, 465-489, 1998.

HAIR, J. F. Jr.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate Data Analysis.** 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: International differences in work-related values.** Newbury Park, CA: Sage, 1980.

JOHNSON, D. S.; GRAYSON, K. **Cognitive and affective trust in service relationships.** Journal of Business Research, 2005.

KLINE, R. B. **Principles and practices of structural equation modeling.** New York: Guilford, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1998.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico.** 24 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2009.

LAX, D. A.; SEBENIUS, J. K. **Interests: The measure of negotiation.** Negotiation Journal, 2, 73-92, 1986.

LEUNG, Kwok; BOND, Michael H. **The Impact of Cultural Collectivism on Reward Allocation.** Journal of Personality and Social Psychology, 47 (4), 793-804, 1984.

LEWICKI, R. J.; McALLISTER, D. J.; & BIES, R. J. **Trust and distrust: new relationships and realities.** Academy of Management Review, 23, 438-458, 1998.

LEWIS, J. D.; WEIGERT, A. J. **Social Atomism, Holism, and Trust.** The Sociological Quartely, 1985.

MARKUS, H. R.; & KITAYAMA, S. **Culture and the Self: implications for cognitions, emotion, and motivation.** Psychology Review, 98: 224-53, 1991.

MILFONT, Taciano Lemos. **Estrutura fatorial da escala de autoimagem: testando modelos alternativos.** Estudos de Psicologia. Campinas, 2005.

MILLER, D. T. **The norm of self-interest.** American Psychologist, 54, 1053-1060, 1999.

MURNIGHAN, K.; BABCOCK, L.; THOMPSON, L.; PITTUTLA, M. **The information dilemma in negotiations: effects of experience, incentives, and integrative potential.** International Journal of Conflict Management, 10 (4), 313-339, 1999.

NASH, J. **The bargaining problem.** Econométrica, 28, 155-162, 1950.

OLIVER, R. L.; BALAKRISHNAN, P. V.; & BARRY, B. **Outcome Satisfaction in negotiation: A test os expectancy disconfirmation.** Organizational Behavior and Human Decision Processes, 60, 252-275, 1994.

PRUITT, D. **Achieving integrative agreements.** 1983. In: THOMPSON, Leigh. **Negotiation Behavior and Outcomes: Empirical Evidence and Theoretical Issues.** Psychological Bulletin, 1990.

PYSZCYNski, T.; GREENBERG, J.; SALOMON, S.; ARNDT, J.; & SCHIMEL, J. **Why Do People need Self-Esteem? A Theoretical and Empirical Review.** Psychological Bulletin, 130, 435-468, 2004.

RELATÓRIO BANCÁRIO 2011, publicado por Marcos Cantarino. Disponível em: http://www.relatoriobancario.com.br/rb/coluna_esquerda/canais/informacoes_do_setor/relatorios_anuais. Acesso em: 01 de nov. 2012

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; WILL, S. **SmartPLS 2.0 (M3) Beta.** Disponível em: <http://www.smartpls.de>. Hamburg, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14 ed. São Paulo: Pearson, 2011.

ROUSSEAU, M.; SITKIN, S.; BURT, R.; CAMERER, C. **Not so different at all: a cross-discipline view of trust.** Academy of Management Review, 23 (3), 393-404, 1998.

SINGELIS, Theodore M. **The Measurement of Independent and Interdependent Self-Construals.** Personality and Social Psychology Bulletin, 20, 580-591, 1994.

TAYLOR, S. E.; & BROWN, J. D. **Positive illusions and well-being revisited: Separating fact from fiction.** Psychological Bulletin, 108, 515-532, 1994.

THOMPSON, Leigh. **Negotiation Behavior and Outcomes: Empirical Evidence and Theoretical Issues.** Psychological Bulletin, 1990.

THOMPSON, Leigh; WANG, Jiunwen; GUNIA, Brian C. **Negotiation.** Annual Review of Psychology, 2010.

TRIANDIS, Harry C. **The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts.** Psychological Review, 96 (3), 506-520, 1989.

TRIANDIS, Harry C. **Culture and social behavior.** McGraw-Hill, New York, 1994

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WEINGART, L.; THOMPSON, L.; BAZERMAN, M.; & CARROLL, J. **Tactical behavior and negotiation outcomes.** International Journal of Conflict Management, 1, 7-32, 1990.

ANEXO I

Questionário utilizado para a coleta de dados deste estudo:

Caro(a) colega,

O questionário abaixo, autorizado pela Diretoria do Banco Beta, faz parte de uma pesquisa de Mestrado em Administração pela EBAPE/FGV.

Sua participação é voluntária e todas as respostas são confidenciais e não identificáveis. É fundamental que todas as questões sejam respondidas e com total sinceridade.

O questionário leva no máximo 10 minutos para ser respondido.

Muito obrigado pela colaboração!

Alcides Pegorer Junior

Seção 1

Para responder as seguintes questões, pense na última negociação que realizou com um de seus clientes no Banco Beta. Atribua um valor, variando de 1 a 7, que melhor represente sua opinião em cada uma das questões.

1. O quanto você está satisfeito com o seu resultado?
(1 = “Nem um pouco satisfeito” a 7 = “Totalmente satisfeito”)
2. O quanto o acordo que fez com o seu cliente (ou a falta de acordo) traz benefícios a você?
(1 = “Nenhum benefício” a 7 = “Muito benefício”)
3. O quanto você está satisfeito com o equilíbrio entre os resultados obtidos por você e os resultados obtidos pelo seu cliente?
(1 = “Nem um pouco satisfeito” a 7 = “Totalmente satisfeito”)
4. Você sente que pode ter “perdido” essa negociação?
(1 = “Totalmente perdida” a 7 = “Muito proveitosa”)
5. Você acha que os termos do acordo dessa negociação são consistentes com princípios legítimos ou critérios objetivos (por exemplo, padrões comuns de justiça, práticas de mercado, legalidade, etc.)?
(1 = “Nem um pouco consistentes” a 7 = “Totalmente consistentes”)
6. Você sente que feriu seu orgulho de alguma forma nessa negociação?
(1 = “Nem um pouco ferido” a 7 = “Totalmente ferido”)
7. Você se comportou de acordo com seus próprios princípios e valores?
(1 = “Nem um pouco de acordo” a 7 = “Totalmente de acordo”)
8. A negociação fez você se sentir mais ou menos competente como negociador?

(1 = “Fez sentir-me menos competente” a 7 = “Fez sentir-me mais competente”)

9. Você acha que se comportou de forma apropriada nessa negociação?

(1 = “Nem um pouco apropriada” a 7 = “Totalmente apropriada”)

10. Seu cliente considerou seus desejos, opiniões e necessidades?

(1 = “Não considerou em momento algum” a 7 = “Considerou a todo momento”)

11. Seu cliente escutou suas preocupações?

(1 = “Em nenhum momento” a 7 = “A todo momento”)

12. Você considera que a negociação tenha sido justa?

(1 = “Nem um pouco justa” a 7 = “Totalmente justa”)

13. O quanto você está satisfeito com a facilidade (ou dificuldade) com que chegou a um acordo?

(1 = “Nem um pouco satisfeito” a 7 = “Totalmente satisfeito”)

14. Que tipo de impressão você teve sobre seu cliente, nessa negociação?

(1 = “Extremamente negativa” a 7 = “Extremamente positiva”)

15. Você acha que a negociação fez com que confiasse em seu cliente?

(1 = “Nem um pouco” a 7 = “Totalmente”)

16. O quanto você está satisfeito em relação ao relacionamento com seu cliente após essa negociação?

(1 = “Nem um pouco satisfeito” a 7 = “Totalmente satisfeito”)

17. Essa negociação construiu uma boa base para um relacionamento de longo prazo com seu cliente?

(1 = “Nem um pouco” a 7 = “Totalmente”)

Seção 2

18. Qual o objeto dessa negociação com seu cliente?

() Crédito () Seguridade () Captação () Capitalização () Convênio
() Previdência () Serviços () Outros. Qual _____

19. Como você considera o grau de dificuldade de alcançar um bom resultado nessa negociação?

(1 = “Extremamente difícil” a 7 = “Extremamente fácil”)

20. Você conseguiu alcançar o seu objetivo na negociação?

(1 = “Nem um pouco” a 7 = “Plenamente”)

21. Como você considera o resultado da negociação?

(1 = “Muito ruim” a 7 = “Excelente”)

22. Há quanto tempo esse cliente está na sua carteira?

() até 6 meses () de 6 meses a 1 ano () de 1 a 2 anos () de 2 a 3 anos

() de 3 a 5 anos () de 5 a 7 anos () mais de 7 anos

23. Como você avalia o grau de satisfação do seu cliente com a sua atuação à frente dessa carteira no Banco Beta?

(1 = “Totalmente insatisfeito” a 7 = “Totalmente satisfeito”)

24. Qual a imagem que seu cliente possui a seu respeito?

(1 = “extremamente negativa” a 7 = “extremamente positiva”)

25. Essa negociação é objeto das metas estipuladas para a sua carteira no Acordo de Trabalho?

() sim () não

26. Com qual frequência você mantém contato com esse cliente?

() mais de uma vez ao dia () diariamente () semanalmente
() mensalmente () esporadicamente

27. Ao responder a uma pesquisa de satisfação, numa escala até 10, que nota você acredita que seu cliente daria a você como seu gerente de negócios?

() nota 3 ou menos () nota 4 () nota 5 () nota 6
() nota 7 () nota 8 () nota 9 ou acima

Seção 3

Para os itens a seguir, indique o quanto você concorda ou discorda com as afirmativas, avaliando sua opinião numa escala de 1 (Discordo completamente) a 7 (Concordo completamente):

28. Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Discordo Completamente				Concordo Completamente		
---------------------------	--	--	--	---------------------------	--	--

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

- Prefiro dizer “não” diretamente do que me arriscar a ser mal interpretado(a).

--	--	--	--	--	--	--

- Dirigir-me às outras pessoas em uma aula (ou uma reunião) não é um problema para mim.

--	--	--	--	--	--	--

- Comporto-me da mesma maneira em casa e no trabalho.

--	--	--	--	--	--	--

- Respeito as pessoas de autoridade com as quais mantenho interação.

--	--	--	--	--	--	--

- Prefiro ser direto(a) e claro(a) quando lido com pessoas

--	--	--	--	--	--	--

que pouco conheço.

- Frequentemente tenho a sensação de que a minha relação com as outras pessoas é mais importante que minhas próprias realizações.
- Sinto-me à vontade se sou indicado(a) para receber um elogio ou um prêmio.
- Minha felicidade depende da felicidade das pessoas que me rodeiam.
- Sacrificaria meu próprio interesse em benefício do grupo em que estou.
- Mesmo quando discordo fortemente dos membros do grupo, evito uma confrontação.
- Permanecerei em um grupo se necessita de mim ainda que não esteja feliz com ele.
- É importante para mim respeitar as decisões tomadas pelo grupo.
- Meu cliente e eu temos uma relação de compartilhamento.
- Ambos podemos livremente dividir ideias, sentimentos e emoções.
- Posso falar livremente com meu cliente sobre dificuldades que tenho na minha vida pessoal e sei que ele vai ouvir.
- Meu cliente e eu teríamos uma sensação de perda se um de nós tivesse que mudar de agência.
- Se eu dividisse meu problemas com meu cliente, eu sei que ele responderia cuidadosa e construtivamente.
- Eu posso afirmar que meu cliente e eu fizemos um forte investimento emocional no nosso relacionamento.
- Penso que meu cliente age com profissionalismo e dedicação.

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

- Considerando o histórico de relacionamento do meu cliente, não tenho dúvidas de que ele possui competência e preparação para interagir com o Banco.
- Eu posso confiar que meu cliente não me trará problemas.
- A maioria das pessoas que já interagiram com meu cliente, confiam nele e o respeitam.
- Penso que outros gerentes ou funcionários que interagem com meu cliente o consideram uma pessoa confiável.

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

Seção 4

29. A qual grupo negocial pertence a Carteira que você gerencia? Assinale apenas uma opção.
- () Especial () Intermediário () Negocial () Rural () Empresarial I
 () Empresarial II () Setor Público () Outra. Qual _____
30. Assinale abaixo em qual Unidade da Federação você atuou no primeiro semestre de 2012.
- () Rio de Janeiro () Santa Catarina () Maranhão () Outra. Qual _____
31. Há quanto tempo você é gerente de negócios no Banco Beta?
- () menos de 01 ano () de 01 a 05 anos () de 05 a 10 anos () mais de 10 anos
32. Há quanto tempo você trabalha no Banco Beta?
- () menos de 01 ano () de 01 a 05 anos () de 05 a 10 anos () mais de 10 anos
33. Qual foi a sua classificação no Sistema de Avaliação Beta do primeiro semestre de 2012?
- () Inicial - até 60 pontos () Super - de 60 a 70 pontos () Hiper - de 70 a 80 pontos
 () Mega - acima de 80 pontos
34. Gênero
- () Feminino () Masculino

ANEXO II

	Afetiva	Cognitiva	Independente	Interdependente	Self	Instrumental	Rapport	Satisfação
Affect1	0,8021							
Affect2	0,6871							
Affect3	0,6854							
Affect4	0,7534							
Affect5	0,7797							
Cognitive1		0,8162						
Cognitive2		0,7815						
Cognitive3		0,6491						
Cognitive4		0,801						
Cognitive5		0,8458						
Independente1			0,424					
Independente2			0,593					
Independente3			0,5982					
Independente4			0,4895					
Independente5			0,696					
Inter1				0,7918				
Inter2				0,3566				
Inter3				0,3871				
Inter4				0,4745				
Inter5				0,3084				
Inter6				0,4559				
Inter7				0,7955				
SVEgo1_R					0,6848			
SVEgo2					0,7682			
SVEgo3					0,8001			
SVEgo4					0,8746			
SVSat1						0,7012		
SVSat2						0,8609		
SVSat3						0,7282		
SVSat4						0,8119		
SVProc1							0,7085	
SVProc2							0,7074	
SVProc3							0,8083	
SVProc4							0,8168	
SVRel1							0,8381	
SVRel2							0,8427	
SVRel3							0,8881	
SVRel4							0,8314	
Cliente5								0,8925
Cliente6								0,9014
Cliente9								0,8335