

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO**

**MATEUS ARBO MARTINS DA SILVA**

**ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO DOS  
GERENTES DE RELACIONAMENTO EM UM BANCO PRIVADO BRASILEIRO**

**Professor Orientador DR. CELSO AUGUSTO DE MATOS**

**SÃO LEOPOLDO, 2014**

MATEUS ARBO MARTINS DA SILVA

**ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO DOS  
GERENTES DE RELACIONAMENTO EM UM BANCO PRIVADO BRASILEIRO**

Dissertação apresentada no Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Dr. Celso Augusto de Matos

São Leopoldo, 2014

MATEUS ARBO MARTINS DA SILVA

**ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO DOS  
GERENTES DE RELACIONAMENTO EM UM BANCO PRIVADO BRASILEIRO**

Dissertação apresentada no Programa de Pós Graduação em  
Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos –  
UNISINOS, como requisito para a obtenção do título de Mestre  
em Administração.

Aprovado em 28/ 03/ 2014.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Vinicius Andrade Brei – UFRGS

---

Prof. Dr. Guilherme Trez - Unisinos

---

Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira – Unisinos

Prof. Dr. Celso Augusto de Matos – Unisinos (Orientador)

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Claudia Cristina Bitencourt  
Coordenadora PPG em Administração

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586a Silva, Mateus Arbo Martins da.

Análise dos fatores que influenciam o desempenho dos gerentes de relacionamento em um banco privado brasileiro. / Mateus Arbo Martins da Silva. – São Leopoldo, 2014.

86 f.: il.; 30cm.

Dissertação (mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Dr. Celso Augusto de Matos

1. Bancos privados. 2. Varejo. 3. Rentabilidade. 4. Rentabilidade.  
5. Desempenho atitudinal I. Título. II. Matos, Celso Augusto de.

CDU 658.012.4

Bibliotecária responsável Kátia Rosi Possobon CRB10/1782

*Dedico esta dissertação às pessoas que acreditaram em mim e no meu sonho.  
Dedico aos meus pais, ao meu irmão, minha namorada, amigos, professores.  
O apoio de vocês sempre foi fundamental para minhas conquistas.*

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, primeiramente, a Deus por ter condições de realizar meus sonhos diariamente e conviver com pessoas especiais.

O caminho foi longo e a jornada dura, mas com o apoio de pessoas muito especiais, concretizo um de meus sonhos. Cabe, então, uma singela homenagem àqueles que por dois anos ou mais me apoiaram para a entrega desta dissertação.

Agradeço imensamente ao meu orientador, professor Celso Augusto de Matos pela sua dedicação à vida acadêmica e a importância com que trata estes assuntos. Em momentos de muita turbulência transpareceu a calma e a objetividade para me mostrar o caminho. Como profissional da área acadêmica, certamente, me serve de inspiração.

Agradeço aos meus colegas de mestrado que por muitas tardes, noites e conversas pelo Whatts App compartilharam angústias e vitórias. O espírito de parceria desta turma motivou a minha caminhada e nesta dissertação cabe um espaço para as experiências que adquiri com vocês. Agradeço em especial aos meus parceiros de artigos: Daniel, Julia, Rose, Márcia, Carol e Débora.

Agradeço, especialmente, também à Ana Zilles por sempre ser solícita aos meus pedidos e demonstrar que a Unisinos se importa muito com seus alunos. Além, claro, de participar dos churrascos de turma.

Agradeço aos meus amigos da vida e colegas de trabalho por entenderem um distanciamento forçado de algumas ocasiões para o objetivo final da conclusão do mestrado.

Mais importante que tudo, agradeço aos meus pais, Sr. Luiz Ricardo e Elizet Arbo pela minha vida. Não pelo dom do nascimento apenas, mas pela forma que eu cresci e que fui estimulado a buscar uma personalidade própria com meus próprios desafios. Vocês sempre me ajudaram, indiscriminadamente, a cumprir todos eles. Ao meu irmão Rômulo, exemplo de inteligência e minha cunhada Bianca por fazer nossa família maior e mais bonita.

Agradeço especialmente minha namorada, Raquel, por compartilhar comigo este ano final de mestrado e passar a maior tranquilidade e positividade que eu precisei. Agradeço cada minuto por estar contigo, esta pessoa maravilhosa e amável.

Por fim, agradeço a todos os professores e funcionários envolvidos no PPGA-UNISINOS por prestarem este trabalho dedicado e que faz a diferença na vida das pessoas.

*Inspiration is what you are to me*

*Inspiration, look to see*

Jimmy Page & Robert Plant



## RESUMO

A presente pesquisa buscou uma verificação dos principais fatores influenciadores do desempenho dos gestores de relacionamento do setor privado bancário brasileiro. Embasado em estudos anteriores, foram elencados como possíveis fatores influenciadores do desempenho dos gerentes bancários: redução do conflito de interesses, empowerment, redução da complexidade, concessões, realizar o serviço certo da primeira vez, relacionamento, conservadorismo, migração para serviços automatizados, treinamento e experiência na área financeira. Tendo em vista a importância do setor privado neste segmento, que entre as seis principais instituições gerencia R\$ 4 trilhões em ativos, o estudo investigou fatores que geram desempenho e buscou o impacto de suas relações com as variáveis: rentabilidade, inadimplência e desempenho atitudinal. A instituição bancária que foi objeto deste estudo tem capital 100% nacional e atua entre os líderes de mercado, com mais de 5.000 agências e 100.000 funcionários. A *survey* foi realizada através do envio de questionários, onde 288 gerentes localizados no estado do Rio Grande do Sul responderam questões referentes aos construtos. Os resultados apontaram que sete dos dez construtos tiveram influência no desempenho dos gerentes: conflito de interesses, concessões, realizar o serviço certo da primeira vez, o uso do *empowerment*, conservadorismo, migração para serviços automatizados e treinamento. Foi possível, portanto, descrever um modelo próprio e realizar um comparativo com modelo prévio, baseado nos mesmos construtos, porém, no contexto bancário de economia mista.

**Palavras-chave:** Bancos Privados. Varejo. Desempenho. Rentabilidade. Inadimplência. Desempenho Atitudinal.

## ABSTRACT

The present research aimed to verify the main factors that influence relationship managers' performance in the Brazilian banking private sector. Based upon previous studies, there were listed as possible factors that influence the performance of bank managers: reduction of interest conflict, empowerment, reduction of complexity, concessions, performing the service correctly at the first time, relationship, conservatism, migration for automated services, training and experience in finances area. Given the importance of the private sector in this segment, which among the six major institutions, manage R\$ 4 trillion in assets, this study investigated factors that create performance and sought for the impact of its relations with the variables: profitability, default and attitudinal performance. The banking institution, which was the object of this study, is 100% national capital and operates among the market banking leaders, with more than 5.000 branches and 100.000 employees. The *survey* was made by sending questionnaires, in which 288 managers located in the state of Rio Grande do Sul answered questions regarding the constructs. The results pointed that seven out of ten constructs had the influence in the managers' performance: interest conflict, concessions, performing the service correctly at the first time, the use of empowerment, conservatism, migration for automated services and training. For this present study, it was, therefore, possible to describe a particular model and make a comparison with the previous model, based on the same constructs, however, in the banking context of mixed economy.

Keywords : Private Banks . Retail . Performance . Profitability. Default . Attitudinal Performance

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Teórico de Dienstmann .....	23
Figura 2 – Modelo Teórico .....	40
Figura 3: Gráfico de distribuição da experiência bancária .....	57
Figura 4: Modelo de Influências sobre Desempenho – Consolidado .....	65

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distância de Mahalanobis .....	50
Tabela 2: Análise Descritiva do Construto Conflito de Interesses .....	52
Tabela 3: Análise Descritiva do Construto <i>Empowerment</i> .....	53
Tabela 4: Análise Descritiva do Construto Redução da Complexidade .....	53
Tabela 5: Análise Descritiva do Construto Concessões .....	54
Tabela 6: Análise Descritiva do Construto Fazer Certo da Primeira Vez e Competência .....	54
Tabela 7: Análise Descritiva do Construto Relacionamento .....	55
Tabela 8: Análise Descritiva do Construto Conservadorismo .....	55
Tabela 9: Análise Descritiva do Construto Migração para Serviços Automatizados .....	56
Tabela 10: Análise Descritiva do Construto Treinamento .....	56
Tabela 11: Análise Descritiva das Médias de Desempenho .....	58
Tabela 12: Validação dos Construtos .....	59
Tabela 13: Tabela de Regressão: Modelo 1 – Rentabilidade .....	61
Tabela 14: Tabela de Regressão: Modelo 2 – Inadimplência .....	62
Tabela 15: Tabela de Regressão: Modelo 3 – Desempenho Atitudinal .....	62

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conflitos de Interesse .....	43
Quadro 2 – Uso do <i>Empowerment</i> .....	44
Quadro 3 – Redução da Complexidade .....	44
Quadro 4 – Concessões .....	45
Quadro 5 – Fazer Certo da Primeira Vez e Competência .....	45
Quadro 6 – Relacionamento .....	46
Quadro 7 – Conservadorismo .....	46
Quadro 8 – Migração para Serviços Automatizados .....	47
Quadro 9 – Treinamento e Capacitação .....	47
Quadro 10 – Rentabilidade, Inadimplência e Desempenho Atitudinal .....	48
Quadro 11 – Resumo das Hipóteses .....	74

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	18
1.2	OBJETIVO GERAL .....	18
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	19
1.4	JUSTIFICATIVA .....	19
1.5	DELIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	21
1.6	ESTUDO COMPARATIVO .....	22
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>25</b>
2.1	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	25
2.2	DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS .....	26
2.3	CONFLITOS DE INTERESSES .....	27
2.4	USO DO EMPOWERMENT .....	28
2.5	REDUÇÃO DA COMPLEXIDADE .....	29
2.6	CONCESSÕES .....	30
2.7	FAZER CERTO DA PRIMEIRA VEZ E COMPETÊNCIA .....	31
2.8	RELACIONAMENTO .....	33
2.9	CONSERVADORISMO .....	34
2.10	MIGRAÇÃO PARA SERVIÇOS AUTOMATIZADOS.....	35
2.11	TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO.....	36
2.12	EXPERIÊNCIA NA ÁREA FINANCEIRA .....	38
2.13	MODELO TEÓRICO PROPOSTO .....	39
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>41</b>
3.1	COLETA DE DADOS .....	48
3.2	MISSING DATA E OUTLIERS .....	49
3.3	PERFIL DA AMOSTRA .....	50
3.4	ANÁLISE DESCRITIVA .....	51
3.5	CONFIABILIDADE E VALIDADE DA ESCALA .....	58
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>60</b>
4.1	MODELOS DE REGRESSÃO .....	60
4.1.1	<i>Modelo 1 - Rentabilidade</i> .....	60
4.1.2	<i>Modelo 2 - Inadimplência</i> .....	61
4.1.3	<i>Modelo 3 - Desempenho atitudinal</i> .....	62
4.2	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	63
4.2.1	<i>Conflito de Interesses</i> .....	66
4.2.2	<i>Concessões</i> .....	67
4.2.3	<i>Fazer certo da primeira vez e competência</i> .....	68
4.2.4	<i>Conservadorismo</i> .....	69
4.2.5	<i>Empowerment</i> .....	69
4.2.6	<i>Treinamento</i> .....	70

4.2.7	<i>Migração para serviços automatizados</i> .....	71
4.2.8	<i>Construtos não suportados pela pesquisa</i> .....	72
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>75</b>
<b>6</b>	<b>REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO</b> .....	<b>78</b>
	<b>APÊNDICE A – MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA</b> .....	<b>85</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Durantes as últimas décadas, o setor bancário mundial tem sofrido fortes mudanças com o acirramento entre as instituições financeiras devido ao aumento do número e poder dos grandes bancos privados em nível global (RAO; BORKAR, 2012). Esta pesquisa e outras realizadas em diversas partes do mundo (YAO; KHONG, 2011; LAD, 2013), principalmente em países da Ásia, emergentes como o Brasil, têm demonstrado que apesar do rápido crescimento e busca pelo melhor desempenho, este não observa as mesmas características em todas as regiões. Por conta disto, as instituições bancárias têm buscado alternativas para aumentar sua capacidade de ofertar produtos mais atrativos aos clientes e aumentar sua condição de argumentação, para assim ter maiores retornos nas negociações (TALEGHANI; GILANINIA; MOUSAVIAN, 2011). Esta busca por um relacionamento mutuamente satisfatório não é simples e indica a importância do marketing de relacionamento (GILBERT; CHOI, 2003) na busca de entender e atender as expectativas dos clientes em serviços bancários. Como no caso dos bancos, a mensuração das expectativas dos clientes que utilizam serviços é ainda mais difícil do que daqueles que comercializam produtos, pois é mais difícil localizar as falhas na prestação do serviço como um todo (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011).

A interação entre gerentes bancários e clientes deste setor é tema de diversas pesquisas que vinculam esta melhor aproximação à vantagem competitiva das instituições (TALEGHANI; GILANINIA; MOUSAVIAN, 2011). Em estudo feito com bancos comerciais de Taiwan, foi possível estabelecer relação entre maiores níveis de satisfação do cliente e o aumento do consumo dos produtos bancários com a implementação de ações longitudinais de relacionamento, através do CRM (YAO; KHONG, 2011). Foi observado também que os bancos taiwaneses não têm investido na recuperação de consumidores, subestimando a capacidade de lucratividade sobre a sua volta ao operar com a instituição. Outra pesquisa realizada na Índia (LAD, 2013) mostra como bancos cooperativos urbanos priorizaram as questões culturais e a educação financeira dos clientes para atender comunidades essencialmente de classe baixa e setores marginalizados da sociedade e tiveram desempenho superior.

No Brasil, a competição existente entre as instituições bancárias vem se acirrando nos últimos anos com os movimentos de fusões entre instituições, compras de novos ativos e as



constantes buscas por eficiência. Apesar de o ano de 2012 ter sido um ano considerado difícil para todas as instituições financeiras em decorrência da piora da inadimplência e desempenho fraco da economia mundial o serviço bancário continuou apresentando lucros robustos e crescimento em ativos. Segundo dados do Banco Central (BC – FEBRABAN, 2013) houve um aumento nos índices de inadimplência de 6% para 7,9% na Pessoa Física e de 3,5% para 4,5% na Pessoa Jurídica. Os ganhos sobre operações realizadas pelos bancos, chamados *spread's* fecharam em 2012 o menor índice dos últimos seis anos nos principais produtos oferecidos pelas instituições bancárias. Estes fatores modificaram a realidade do serviço bancário brasileiro, que hoje busca respostas sobre como utilizar seus recursos em favor do cliente e obter a maior lucratividade nas suas operações.

Diversos estudos têm demonstrado o interesse das instituições financeiras brasileiras na busca de melhora do aproveitamento nas transações com os clientes (PÉRICO; REBELATTO; SANTANA, 2008 e CONDOSTA, 2012). Esta busca acompanha o processo de capacitação e profissionalização que as empresas brasileiras sofrem nos últimos anos. Prova disso são as Universidades Corporativas e os investimentos em capacitação dos quadros gerenciais que há por parte de instituições financeiras. Em artigo publicado na Revista de Administração de Empresas - RAE, Brandão (2006) identificou os aspectos políticos e mercadológicos que envolvem a sua disseminação. Segundo estudo, a criação das Universidades Corporativas busca, basicamente, competitividade para as organizações sob moldes de treinamento aos colaboradores, conforme Dengo (2001).

Um estudo realizado em uma instituição financeira de economia mista brasileira revelou os fatores mais associados ao desempenho dos gestores de relacionamento no varejo: competência, relacionamento e conservadorismo apresentaram relação com desempenho junto aos seus clientes (DIENSTMANN, 2012). Com base neste trabalho, que apresentou um modelo teórico para as influências no desempenho dos gestores de relacionamento em instituições financeiras, esta dissertação abordará os fatores influenciadores do desempenho no setor privado e, por último, apresentará um comparativo dos resultados com o estudo anterior.

O trabalho está estruturado em um primeiro capítulo, que aborda os aspectos influenciadores do desempenho dos gerentes de relacionamento nos serviços bancários. Serão utilizados como base os construtos previstos por Dienstmann (2012) para que posteriormente

sejam comparados com os resultados no setor privado. Além dos fatores previstos por Dienstmann (2012), este estudo também abrangerá novos construtos referentes aos componentes do setor privado, que poderão ajudar a explicar o desempenho dos gestores de relacionamento. O capítulo de metodologia, que precede a análise dos dados e discussão descreverá quais as técnicas de coleta utilizadas durante a pesquisa, apresentação do modelo base da pesquisa e sugestão do novo modelo, considerando os novos fatores apresentados na revisão bibliográfica.

## **1.1 Tema e problema de pesquisa**

A motivação desta pesquisa originou-se a partir da dissertação apresentada em 2012 por Gustavo Dienstmann, que apresentou um modelo de fatores que influenciam o desempenho dos gerentes de relacionamentos em uma instituição bancária de economia mista brasileira. Neste sentido, surgiu uma lacuna a ser preenchida por uma pesquisa que avaliasse estes e outros construtos possíveis em instituições bancárias puramente privadas.

Em função da atualidade do trabalho utilizado como modelo base, buscou-se manter os construtos apresentados a fim de verificar a validade dos mesmos em um novo contexto. Para isto, foram utilizados como ponto de partida os mesmos parâmetros de busca das palavras-chave com o intuito de buscar a consistência teórica e o mesmo sentido para os principais construtos.

A partir da verificação da lacuna registrada no setor privado, sugere-se como problema de pesquisa: quais os principais fatores que influenciam o desempenho dos gerentes de relacionamento no varejo bancário?

## **1.2 Objetivo geral**

O principal objetivo desta pesquisa é aprofundar o estudo sobre os fatores que mais influenciam o desempenho dos gerentes de relacionamento dos bancos e comparar o resultado de um banco privado com o estudo e modelo de Dienstmann (2012), que pesquisou somente o contexto de economia mista.

### **1.3 Objetivos específicos**

Para composição do objetivo geral desta pesquisa serão contemplados os seguintes objetivos específicos:

1 - Definir teoricamente e operacionalmente o desempenho do gerente de relacionamento, em um contexto de instituição bancária privada nacional;

2 - Identificar, com base em uma revisão da literatura, quais são os fatores que influenciam o desempenho dos gerentes de relacionamento das instituições bancárias privadas;

3 - Propor e testar um modelo teórico com os fatores antecedentes do desempenho dos gerentes de relacionamento de instituições bancárias privadas;

4 – Realizar uma comparação se os fatores que influenciam o desempenho no contexto privado correspondem ao mesmo modelo das instituições de economia mista.

### **1.4 Justificativa**

A realização desta pesquisa justifica-se pela importância acadêmica da busca pela continuidade de um estudo que se limitou a identificar os fatores influenciadores do desempenho dos gerentes de relacionamento em apenas um dos setores da economia brasileira. Apesar dos avanços realizados frente aos estudos anteriores, Dienstmann (2012) deixou claro que sua pesquisa merecia um complemento com um estudo realizado em novo contexto.

Estudo da Universidade de Nagpur, na Índia, realizou um comparativo entre os trabalhadores de bancos que respondem a interesses públicos e privados (RAO; BORKAR, 2012). Foram analisadas as cargas de stress a que cada grupo estava submetido. Identificou-se que os funcionários dos bancos privados estabeleciam todas as relações de estresse com

relação a conflitos funcionais, expectativas na carreira, competição entre colegas, estagnação na função, falta de conhecimento para exercer as funções, sobrecarga de trabalho, falta de tempo com a família, entre outros. Já os resultados no grupo de funcionários do banco que atende a interesses públicos, demonstraram que não havia estas relações de estresse relacionadas ao trabalho.

A mensuração da eficiência dos bancos públicos e privados foi estudada na Índia (SATHYE, 2002) e revelou que, naquele contexto, bancos públicos tiveram melhores níveis de eficiência comparados com bancos privados e estrangeiros. No caso, foram observadas políticas públicas que ofereceram condições deste resultado, como diminuição de ativos para aumento da capacidade de competitividade internacional.

Entende-se, assim, que os papéis funcionais dos gerentes que trabalham em instituições puramente privadas e as influências políticas as quais estão submetidos são diferentes daqueles que se observam também, ou inteiramente, nas condições e regras do setor público. É interessante, portanto, investigar mais a fundo se os fatores que influenciam o desempenho dos gerentes no banco de economia mista se traduzem os mesmos na instituição privada.

Alguns estudos trazem o tema das competências empresariais dos gestores de relacionamento (BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2001, BARBOSA; RODRIGUES, 2005) e apontam que há carências na utilização empírica dos modelos. Sugere-se, portanto, que novas pesquisas sejam realizadas a partir dos indicadores suscitados nestes trabalhos e estudos comparativos com amostras heterogêneas que deem robustez aos modelos.

No que se refere à importância do estudo avançar nos serviços bancários privados é importante ressaltar que os seis maiores bancos comerciais que atuam no Brasil possuem R\$ 4 trilhões em ativos, mais de 18 mil agências bancárias, 127 milhões de correntistas e mais de 450 mil funcionários (Banco Central, 2013). Os bancos privados respondem por cerca de 60% do número de agências, ativos e funcionários e em torno de 30% do número total de clientes. Sendo assim, é relevante entender também quais são os fatores que influenciam os gerentes de relacionamento no contexto de uma instituição privada brasileira para posterior comparativo com os dados desta pesquisa anterior. O comparativo entre o desempenho dos gerentes das instituições privadas e daquelas de modelos mistos pode fornecer indicadores das melhores práticas adotadas e de um comportamento mais rentável em algum dos contextos analisados.

Para este estudo, foi selecionada uma das principais instituições financeiras do país com composição de capital estritamente privado com mais de 70 anos de atuação no mercado brasileiro. Da mesma forma que a instituição utilizada como objeto no estudo anterior, esta pesquisa utiliza uma instituição referência na América Latina no que se refere ao porte e administração de recursos de terceiros.

A estrutura da instituição comporta mais de 5.000 agências, abrangendo todos os municípios do território nacional e com mais de 100.000 funcionários diretos. Estes administram R\$ 900 bilhões em ativos de uma carteira de mais de 16 milhões de clientes.

### **1.5 Delimitações do estudo**

A fim de estabelecer os limites desta pesquisa, são dados a seguir os fatores que serão objetos da pesquisa e aqueles que, por limitações, ficarão de fora:

a) A instituição financeira abordada neste estudo pertence exclusivamente ao setor privado e conta com agências apenas no território nacional. Não serão, portanto, utilizadas amostras de instituições de economia mista ou pública; os gestores de relacionamento participantes da pesquisa apresentam-se trabalhando neste país.

b) Utilizaram-se nesta pesquisa todos os gerentes que tem relacionamento com clientes, independente do segmento em que atuam. Foram selecionados os segmentos de atendimento à pessoa física, atendimento à pessoa jurídica e canais destinados a pessoas física de alta renda. Não foi objeto desta pesquisa o atendimento dos gerentes fora do varejo, como plataformas específicas de atendimento a grandes empresas.

c) Foi utilizado como base nesta pesquisa o estudo realizado em uma instituição financeira de economia mista, que criou um modelo teórico para este setor. Portanto, este estudo buscará, dentro deste modelo, testar os fatores que levam ao desempenho dos gestores de relacionamento. Outros modelos serão utilizados para agregar na análise, porém, não serão testados.

## **1.6 Estudo comparativo**

O modelo teórico que foi utilizado no estudo de Dienstmann (2012), Figura 1, contemplou oito aspectos relevantes pela literatura que influenciariam ao desempenho dos gerentes de relacionamento em uma instituição financeira. Foram medidos com estes fatores, três modelos de desempenho: rentabilidade, e inadimplência, proposta inicialmente por Kumar e Gulati (2010) e desempenho atitudinal, (URAL, 2009). Apesar de ser apresentado, ao fim do estudo, um modelo reduzido com apenas quatro fatores influenciadores e com o descarte do índice de rentabilidade (não suportado em nenhuma das hipóteses), será utilizado o modelo teórico base para efeitos comparativos e para que seja verificado se os fatores que não tiveram representatividade no estudo das instituições de configuração mista terão influência no contexto privado.

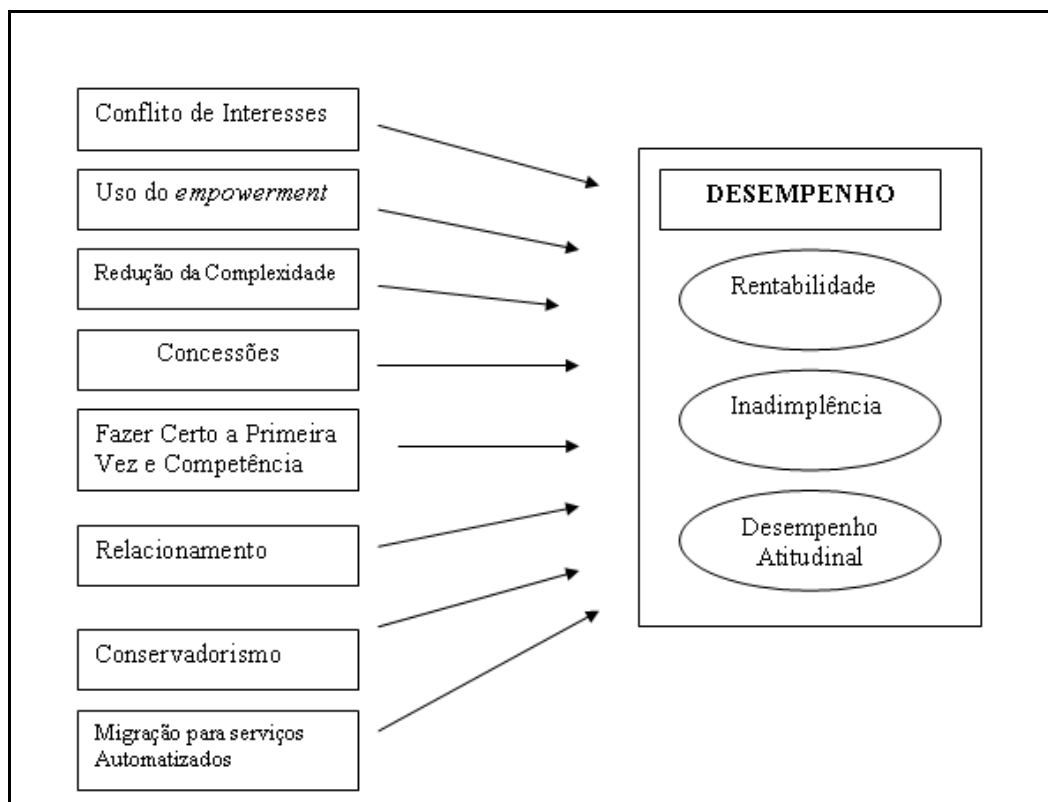


Figura 1 – modelo teórico, Dienstmann, 2012 – desenho de pesquisa

A pesquisa de Dienstmann (2012) demonstrou ao seu final que no tocante ao desempenho atitudinal, o desempenho é influenciado pelos construtos 1) fazer certo da primeira vez e competência, 2) relacionamento com o cliente e 3) conservadorismo. Para a redução da inadimplência foram constatados que os construtos 1) fazer certo a primeira vez e competência, 2) relacionamento e 3) concessões tiveram influência na amostra. Portanto, os construtos que não apresentaram nenhum vínculo de influência no desempenho dos gestores foram uso do *empowerment*, redução da complexidade e migração para serviços automatizados.

É possível que os construtos que foram analisados e retirados do modelo final desta pesquisa possam ter representatividade num estudo realizado no setor privado. A influência, por exemplo, do conflito de interesses é realizada de forma distinta pelos gestores de relacionamento de um banco privado e de um banco de economia mista. As pressões às quais os gerentes privados estão submetidos podem mostrar um comportamento diferente quanto a este construto e, portanto, modificar a análise do setor. Outro fator que pode ser visto de forma diferente no contexto privado é o construto da redução da complexidade das operações.

Muitos bancos privados têm essa questão de “descomplicar” para o cliente como um fator chave.

Apesar de o modelo desenvolvido por Dienstmann (2012) não conseguir avaliar de forma direta o fator desempenho relacionado com os construtos apresentado, pois, apresentou limitações que retiraram da análise o fator rentabilidade, este passou a ser um estudo importante a ser complementado e validado por outras pesquisas. O desenvolvimento de outros modelos mais abrangentes ou mais específicos pode evoluir para um modelo padrão que mostre principais influências do desempenho dos gerentes de relacionamento do setor bancário brasileiro.

Este estudo partiu dos fatores apresentados por Dienstmann (2012) e realizou uma replicação com extensão, com a busca de fatores influenciadores do desempenho dos gestores no setor privado. Conforme Hubbard e Armstrong (1994) as replicações de estudos são importantes em marketing e fornecem confiança aos modelos propostos e permite a generalização para populações e setores diferentes.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão introduzidos os conceitos que norteiam esta pesquisa. Foram elencados dez construtos que mostraram em pesquisas anteriores de diversos segmentos influenciarem o desempenho final em suas atividades propostas. A pesquisa de Dienstmann (2012) já havia proposto os oito fatores influenciadores do desempenho bancário, porém, os mesmos foram revistos e somados a dois novos construtos, que possivelmente impactariam nos resultados esperados.

Sendo assim, primeiramente são apontadas as bases conceituais sobre o que é considerado o desempenho nas instituições bancárias, pois a relação posterior dos construtos se dará com um modelo de desempenho composto de três variáveis: rentabilidade, inadimplência e desempenho atitudinal. Ainda, são discutidos construtos apontados como influenciadores do desempenho e suas razões para que as relações se estabeleçam.

### 2.1 Desempenho organizacional

Tema recorrente em pesquisas que buscam identificar fatores que levam uma organização ou pessoa a ter resultados diferentes aos concorrentes, a análise de desempenho é vista como um processo inerente ao indivíduo, suas relações pessoais e do seu ambiente de trabalho, bem como das condições estabelecidas pela organização que está inserido (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996). A influência organizacional na medição do desempenho dos funcionários ultrapassa os conceitos de eficiência e eficácia dos processos, levantados no início dos estudos da administração com Taylor.

Segundo os dicionários oficiais da língua portuguesa, o termo está vinculado com o cumprimento de obrigações e a realização de algo proposto. Da mesma forma, para Gonczi (1999) e Durand (2000) o desempenho é tido quando há aplicação dos conhecimentos e as habilidades geram atitudes vinculadas ao comportamento no contexto do trabalho.

Na visão das estratégias de marketing de relacionamento, o desempenho organizacional é fruto das interações entre empresa e clientes. Grönross (1994) define marketing de relacionamento como *“um processo de atrair, manter e melhorar o relacionamento com clientes e a lucratividade (...) a partir de trocas mútuas e cumprimento*

*de promessas*”. A partir das dimensões conceituais criadas para o marketing de relacionamento: dimensão econômica, dimensão estratégica e dimensão comportamental (WILSON, JANATRANIA, 1994) é possível compreender como as organizações podem utilizar o marketing de relacionamento na busca por melhores resultados. As pesquisas vindouras a partir desta contextualização apontam seus estudos na direção de procurar formas de interação com os clientes na busca de relacionamento. Estudos mostram que o uso de marketing de relacionamento além do aumento da lealdade do cliente ocasiona a redução dos custos operacionais (NDUBISI, 2004).

Portanto, este construto abrange uma composição multidimensional e ainda necessita de estudos mais aprofundados para seu entendimento (COMBS *et. al.*, 2005). A verificação do contexto ao qual será mensurado o desempenho pode influenciar a participação ou não de alguns construtos, pois não há uma verificação absoluta sobre o que gera desempenho em todas as áreas.

## **2.2 Desempenho em instituições bancárias**

No contexto das instituições bancárias, a aplicação das avaliações de desempenho está vinculada a alguns indicadores que medem fatores importantes na competitividade do setor. Kumar e Gulati (2010) indicam que os fatores que medem o desempenho no setor financeiro são a eficácia na prestação do serviço, mensurando os desembolsos realizados aos clientes e a eficiência das instituições em gerar um maior número de ativos a partir da execução dos seus serviços. Diretamente são medidos, portanto, a quantidade de ativos de uma instituição com seu crescimento período a período e a rentabilidade média dos clientes para as respectivas carteiras.

A inadimplência aparece como fator importante na rentabilidade, pois, abona ou desabona a concessão de novos créditos ao mercado como um todo. Segundo matéria do dia 05 de abril de 2013 do jornal Valor Econômico, há um pessimismo no mercado referente ao controle excessivo de concessões de crédito por parte dos bancos com a intenção de reduzir os calotes. Este movimento que acontece com as instituições financeiras, pode ser visto também na pessoa do gestor de relacionamento, que apresenta um filtro mais rigoroso que o ideal aos clientes a fim de não comprometer a rentabilidade de sua carteira de ativos.

As projeções e análise de mercado no Brasil são feitas a partir destes indicadores para distribuir os maiores resultados das melhores instituições, trimestralmente. Entretanto, há outras formas de medir o resultado das ações pelas instituições financeiras. O trabalho dos gerentes de relacionamento também pode ser avaliado pelo próprio mirando sua condição de atingir um objetivo e verificando o cumprimento do mesmo, chamado desempenho atitudinal (URAL, 2009).

Estas caracterizações para desempenho foram utilizadas como base na pesquisa de Dienstmann (2012) para avaliar as relações entre os construtos apresentados e o desempenho dos gerentes de relacionamento. Portanto, o modelo que constituiu esse trabalho, considerou os autores Kumar e Gulati (2010) e Ural (2009) para definir que o desempenho dos gerentes de relacionamento contemplam os fatores 1) rentabilidade das carteiras de clientes; 2) capacidade de pagamento por parte dos clientes ou a inadimplência e 3) desempenho atitudinal dos gestores.

A seguir, serão tratados os fatores que influenciam o desempenho do gerente de relacionamento caracterizado pelos indicadores acima. Foram utilizados com base na literatura do estudo comparativo e adicionados elementos novos, que contextualizam o serviço privado.

### **2.3 Conflitos de interesses**

O conflito de interesse emerge como um fator intrínseco na contratação de serviços na medida em que na busca da maximização dos ganhos individuais, tende-se a desconsiderar a melhor escolha ao cliente. Considerando que a assimetria de informações é característica do mercado financeiro, onde há especialistas lidando com leigos que precisam da prestação correta do serviço (WILLIAMSON, 1985) passa-se a ter um quadro de conflito de interesse onde se deve entender o *trade off* entre prestar o melhor serviço ao cliente e obter o melhor resultado à instituição. Segundo estudos, os bancos se utilizam de produtos desconhecidos pelos clientes para obtenção de maiores rentabilidades (MEHRAN; STULZ, 2007). Entretanto, há por parte dos órgãos reguladores, um cuidado para que não haja abusos e, tampouco, o desserviço de produtos básicos e menos rentáveis aos bancos. Exemplo são as

aberturas de contas salário isentas de cobrança e obrigatórias em qualquer banco. Porém, na maioria das vezes, o cliente é induzido à abertura de contas correntes tarifadas.

Há mecanismos instituídos pelos próprios bancos que barram o comportamento de curto prazo dos colaboradores nas operações junto aos clientes (LOU; ZHANG; ZHU, 2011). Outro exemplo é troca da remuneração pelo cumprimento de metas nos quadrimestres por ações preferenciais, onde, ao se constituir acionista, o gestor passa a se preocupar com a sustentabilidade dos seus negócios. Estas ações configuram uma mudança em prol da redução dos conflitos de interesse entre os gestores e clientes. O problema do conflito de interesses e sua relação com os bancos também foi estudado quanto a omissão de informações pelos bancos quando estes não estão em situações financeiras positivas (GIDEON, 2012).

Na condição de fator influenciador do desempenho dos gestores de relacionamento, o conflito de interesses será medido e correlacionado com as três variáveis dependentes: rentabilidade, inadimplência e desempenho atitudinal. Dessa forma, configuram-se as primeiras hipóteses:

H1a – Gerentes de relacionamento de instituições privadas que se utilizam da assimetria de informações a seu favor e contra o cliente apresentam *maior rentabilidade*;

H1b – Gerentes de relacionamento de instituições privadas que se utilizam da assimetria de informações a seu favor e contra o cliente apresentam *menor inadimplência*;

H1c – Gerentes de relacionamento de instituições privadas que se utilizam da assimetria de informações a seu favor e contra o cliente apresentam *maior desempenho atitudinal*.

## **2.4 Uso do *empowerment***

Sobre este fator de influência, Yang e Choi (2009) definiram que o *empowerment*, através da autonomia, responsabilidade, inovação e informação podem elevar o nível de eficiência dos processos, ou seja, aumentar o desempenho. Ainda segundo estes autores, os funcionários que se utilizam do *empowerment* são mais motivados do que aqueles que apenas seguem as regras sem muita liberdade de ações. Nestes casos, o funcionário sente-se parte

importante da organização e tenta dar mais de si na busca da melhor qualidade do seu serviço. Da mesma forma, Pahl-Wostl (2005), em artigo sobre a descentralização de poderes na esfera pública, defende que o uso do *empowerment* nas organizações busca desenvolver a praticidade para buscar soluções mais eficientes e flexíveis. No contexto bancário, a agilidade na tomada de decisão pode ser fator fundamental devido ao forte assédio da concorrência.

Os autores Wagner de Melo e Silvia de Domenico (2012) apontaram entre outros atributos influenciadores do desempenho organizacional a autonomia aos funcionários, oferecendo desafios e estímulos à criatividade e inovação.

Para dar suporte a estas convicções, há estudos que concluem que o aumento de poder ao funcionário é decisivo para o maior desempenho em uma negociação (GREASLEY, 2005; YANG; CHOI, 2009). Ainda, Peters e Mazdarani (2008) verificaram o efeito do *empowerment* relacionado à satisfação do cliente e melhora da qualidade de serviço e corroboraram com estudo anterior que tratou como positiva esta relação (BRICKLEY; LINCK; SMITH, 2003).

Apesar de os estudos anteriores terem focado a questão da satisfação do cliente como ponto chave da pesquisa, este estudo traz à tona a relação do *empowerment* com o desempenho do gerente de relacionamento e busca testar a seguinte hipótese:

H2a – Gerentes de relacionamento que apresentam maiores níveis de *empowerment* em suas ações apresentam *maior rentabilidade*;

H2b – Gerentes de relacionamento que apresentam maiores níveis de *empowerment* em suas ações apresentam *menor inadimplência*;

H2c – Gerentes de relacionamento que apresentam maiores níveis de *empowerment* em suas ações apresentam *maior desempenho atitudinal*.

## **2.5 Redução da complexidade**

A redução da complexidade das operações ao cliente tem acompanhado o processo de inclusão de novos usuários de crédito no varejo. Tanto o desconhecimento por parte dos

novos usuários sobre o funcionamento das operações quanto à falta de condições de o gerente atender a todos os clientes, colaboraram para o aumento dos canais de atendimento. Dos elementos levantados por Dimitriadis (2010) é importante citar a conveniência como fator percebido pelos clientes como facilitadora e desburocratizando os processos.

A utilização de mecanismos digitais facilitadores também é abordada na literatura (WELCH; PANDEY, 2006) e acaba por contribuir de forma agregadora às necessidades do cliente, pois, dá liberdade ao cliente na condução de alguns processos sem intervenção dos gerentes. Apesar de os esforços das instituições bancárias estarem voltados a este caminho da interação por outros meios, que não apenas o gerente pessoalmente junto ao cliente, o estudo de Dienstmann (2012) mostrou que não houve relação significativa entre este fator e as variáveis de desempenho. Por conta da alteração do contexto e objeto de pesquisa, será testada a hipótese a seguir:

H3a – Os gestores que buscam a redução da complexidade nas operações bancárias e oferecem agilidade nos canais ao cliente obtém *melhor rentabilidade*;

H3b – Os gestores que buscam a redução da complexidade nas operações bancárias e oferecem agilidade nos canais ao cliente obtém *menor inadimplência*;

H3c – Os gestores que buscam a redução da complexidade nas operações bancárias e oferecem agilidade nos canais ao cliente obtém *maior desempenho atitudinal*.

## **2.6 Concessões**

O trabalho do gerente de relacionamento dos bancos é funcionar como um negociador, aliando as necessidades dos clientes com os produtos disponíveis. Uma das condições mais importantes à negociação, segundo Matos (1985), é definir as condições de concessões que serão administradas na negociação. Para Hilsdorf (2005) não há negociação sem que haja concessões.

Apesar de existirem regras e limites de alçadas a cada chefe responsável nas unidades, os gerentes de relacionamento possuem autonomia para responderem aos anseios dos clientes, ceder e fazer concessões em uma negociação, desde que esta seja benéfica ao banco num

longo prazo. Portanto, dependendo do perfil do gerente analisado, há um número maior das concessões. Para Wanderley (1998) e Mills (1993) as concessões são feitas pelo indivíduo e sob sua análise crítica dos benefícios que esta gera. Este fator pode ajudar a explicar o maior desempenho de algumas carteiras de clientes em função da condição estabelecida pelo gestor.

Na tentativa de buscar o maior número de clientes, fortalecendo suas operações com produtos rentáveis à instituição, os gerentes têm apresentado as concessões na medida em que os clientes correspondem com reciprocidades rentáveis à carteira. Exemplo disto são as concessões de capital de giro que apresentam garantias em títulos de capitalização, muito rentáveis ao banco e pouco ao cliente. Esta ação corrobora com Mello (2007) que afirma que as concessões devem apresentar reciprocidades e demonstram boa vontade por parte dos negociadores.

Apesar das concessões serem feitas de forma individual, Nguyen e Cragg (2011) alertam para o fato de estas serem monitoradas para que não ocorra o beneficiamento em caráter pessoal em razão do profissional das negociações. Tendo em vista a relevância das concessões no desempenho dos gestores, sugere-se a próxima hipótese:

H4a – Gerentes de relacionamento que utilizam as concessões junto aos seus clientes possuem *melhor rentabilidade*;

H4b – Gerentes de relacionamento que utilizam as concessões junto aos seus clientes possuem *menor inadimplência*;

H4c – Gerentes de relacionamento que utilizam as concessões junto aos seus clientes possuem *maior desempenho atitudinal*.

## **2.7 Fazer certo da primeira vez e competência**

Impulsionadas pelo acirramento da competição entre as empresas, é cada vez maior o número de consumidores que se frustram ao não ter suas expectativas supridas no primeiro contato. Como decorrência deste fato pode ocorrer além do descontentamento, a troca do serviço. Para o setor de serviços há o agravante de que este possui clientes menos leais e mais exigentes do que das empresas que trabalham com produtos (NIKBIN, 2010). Tendo em vista

que esta retenção é extremamente importante às instituições bancárias, existe uma atenção especial sobre responder positivamente às necessidades do cliente já no primeiro contato. Para isto, os gerentes e a equipe devem estar aptos a fornecer estas informações com precisão.

Há esforços de diversos setores da organização para garantir ao cliente que a instituição é competente e realizará as ações junto ao cliente da melhor forma. Porém, sendo o gerente de relacionamento a porta de entrada e contato direto do cliente, este passa a ser fundamental na obtenção da percepção de qualidade do serviço (ROY; SHEKHAR, 2010), que incorrerá no maior desempenho do gestor em um maior número de negociações.

Estudos apresentaram a importância de demonstrar bons serviços e se relacionaram positivamente com a percepção de qualidade dos clientes (DIMITRIADIS, 2010). Em outra linha, foi analisado que a incompetência demonstrada na prestação de serviços gera um baixo desempenho (EHRLINGER *et.al.*, 2008). No estudo sobre o desempenho de agências bancárias de Melo e Domenico (2012) a atuação competente das agências realizou uma influência significativa, porém fraca, nos níveis de desempenho.

Com base na literatura que demonstra como positiva a relação entre apresentar bons serviços da primeira vez a partir da competência e o desempenho, estabelece-se a próxima hipótese:

H5a – Gerentes de relacionamento que realizam os processos de forma correta na primeira vez e tem competências relacionadas ao serviço possuem *maior rentabilidade*;

H5b – Gerentes de relacionamento que realizam os processos de forma correta na primeira vez e tem competências relacionadas ao serviço possuem *menor inadimplência*;

H5c – Gerentes de relacionamento que realizam os processos de forma correta na primeira vez e tem competências relacionadas ao serviço possuem *melhor desempenho atitudinal*.



## 2.8 Relacionamento

O relacionamento tem sido fator amplamente estudado e assegurado com um grande influenciador do desempenho em diversos contextos. Desde o estabelecimento de parcerias no longo prazo na relação entre fornecedores e compradores (STEELE e COURT, 1996) até a utilização destas estratégias junto a clientes do serviço bancário (DIENSTMANN, 2012). Duck (1992) aponta que para existência de relacionamento devem estar presentes alguns critérios: comprometimento de ambas as partes, confiança e respeito mútuo, boa comunicação e priorizar o interesse da outra parte. As relações apresentam-se positivas e demonstram que os investimentos em negociações de longo prazo podem garantir maior lucratividade na atividade (GANESAN, 1994).

Morgan e Hunt (1994) destacam que o comprometimento entre as partes é fator importante para manutenção do relacionamento. Parson (2002) complementa com o fator confiança como sendo determinante na obtenção de um relacionamento de sucesso. No âmbito bancário, estas questões são visíveis quando nota-se o comportamento de alguns clientes que trocam de instituição bancária quando seus gerentes de confiança fazem previamente esta escolha. A pesquisa de Barnes (1997) aponta empiricamente que os consumidores identificam e valorizam o relacionamento com as instituições financeiras e varejo. Para Colgate e Alexander (1998), os consumidores mantêm relacionamento com as principais organizações que valorizam. Porém, os bancos têm muito ainda para avançar no contato com seus clientes para estabelecer relações de confiança e gerar melhores resultados.

A construção do relacionamento é baseada em diversos fatores e utilizada pelos gerentes de relacionamento a fim de realizar operações de forma contínua. Por parte dos clientes, estes esperam que a manutenção do relacionamento forneça agilidade e rapidez nas negociações (HORMOZI, 2001). Este construto encontra-se intimamente ligado a outros que mostram a mínima distância que pode existir entre gerente e cliente. Nestes casos pode ser observado o nível de conhecimento das informações do cliente para obtenção de uma prestação de serviço de qualidade.

A partir do embasamento teórico que foi levantado para este construto, a seguinte hipótese apresenta-se:

H6a – Gerentes que construíram relacionamento de longo prazo com seus clientes possuem *melhor rentabilidade*;

H6b – Gerentes que construíram relacionamento de longo prazo com seus clientes possuem *menor inadimplência*;

H6c – Gerentes que construíram relacionamento de longo prazo com seus clientes possuem *maior desempenho atitudinal*.

## **2.9 Conservadorismo**

O conservadorismo é apontado com o fator que mais importa ao cliente bancário na sua percepção de qualidade (NEPOMUCENO; PORTO, 2010). A tradição dos chamados “bancos de primeira linha” colabora para a manutenção destes como os principais operadores do mercado. Segundo Freitas (2009) o excesso de prudência é característica marcante dos mercados financeiros em alguns momentos da economia e com isso garante menores oscilações de risco.

No Brasil há uma distinção clara entre as instituições bancárias que apresentam mais conservadorismo em suas ações. O cliente identifica estes movimentos quando há liberação de crédito com maior facilidade do que a média e quando há captações de recursos com remunerações excessivas. Apesar de parecerem medidas mais voltadas ao cliente, este tende a desconfiar de tais ações e prefere estabelecer parcerias com instituições sólidas que garantirão a permanência do negócio. Segundo estudo, a formalidade estabelecida no primeiro encontro eleva o nível de confiança do cliente (MAZZALI; MACHADO JUNIOR; FURLANETO, 2011), o que gera maior desempenho (PARSON, 2002). Além disto, os fatores de formais possibilitam que as instituições bancárias busquem negociações mais conservadoras, evitando perdas maiores no futuro. O estudo de Melo e Domenico (2012) traz a tradição das instituições bancárias como fator de poder nas negociações à favor da empresa, influenciando diretamente no seu desempenho final.

Ainda, foi realizado estudo com bancos na Malásia sobre os determinantes de sua lucratividade. O resultado foi que o único fator determinante havia sido o grande porte dos bancos, demonstrando a imponência e força da instituição (ASMA et. al., 2011).

Apesar de estudos anteriores terem demonstrado que atitudes conservadoras no setor bancário diminuem os níveis de inadimplência (BEATTY; WEBER, YU, 2008; FRANCIS; MARTIN, 2010), a relação não se apresentou relevante no estudo de Dienstmann (2012), que considerou apenas o contexto público-privado. Porém, o construto ainda foi mantido no modelo final por apresentar relação com outros componentes do desempenho.

Neste sentido, é apresentada a seguinte hipótese:

H7a – Gestores de relacionamento que apresentam postura conservadora obtêm *melhor rentabilidade*;

H7b – Gestores de relacionamento que apresentam postura conservadora obtêm *menor inadimplência*;

H7c – Gestores de relacionamento que apresentam postura conservadora obtêm *maior desempenho atitudinal*.

## **2.10 Migração para serviços automatizados**

Há uma corrente automatização dos serviços bancários desde a substituição dos diversos atendentes de caixas por um número mais reduzido e da disponibilização de ATM's. Muitos dos serviços que eram prestados apenas nas agências estão sendo induzidos a ser feitos diretamente pelo cliente através de meios eletrônicos. De acordo com pesquisa realizada, o papel estratégico dos canais digitais vem crescendo e visa melhorar o relacionamento com os clientes (DINIZ, 2001). Neste mesmo estudo foi identificado que 90% dos bancos que investiram nos canais automatizados consideravam a melhoria do relacionamento com ponto principal das melhorias.

Os bancos têm investido em adotar serviços automatizados buscando agregar valor ao cliente e reduzir os custos das operações (ZHU, 2002). Al-Hawari, Hartley e Ward (2005) criaram um modelo para identificar os fatores críticos percebidos pelo cliente quando há serviço bancário automatizado e identificaram que há uma tendência a utilização de mais de um canal. Segundo Khan (2010) há um uso crescente de clientes que preferem utilizar os serviços automatizados, pois, aumentam a autonomia sobre o serviço.

Diversos estudos demonstraram a relação entre o uso de sistemas automatizados e a percepção de qualidade do serviço bancário (DILIJONAS *et.al.*, 2009; ISLAM *et.al.*, 2005) em bancos asiáticos. Estudo anterior realizado no Canadá (LEBLANC, 1990) também identificou a facilidade do uso de serviços automatizados como fator de satisfação dos clientes. Apesar disto, pesquisa realizada com bancos norte americanos, buscando verificar as conseqüências do incremento dos canais automatizados demonstrou um aumento dos custos na implantação, maiores demandas nos canais tradicionais e leve queda na rentabilidade dos clientes (CAMPBELL; FREI, 2009).

Os resultados apresentados por Dienstmann (2012) não corroboram com as pesquisas anteriores e demonstram que não há uma relação direta entre a utilização dos serviços automatizados e o desempenho dos gerentes. Este fato pode ter sido gerado em função da incapacidade destes gestores auxiliarem os clientes na utilização das novas plataformas.

Desta forma, a hipótese a seguir dá conta de verificar a existência desta relação no contexto privado:

H8a – Gestores de relacionamento que influenciam os clientes ao uso de serviços automatizados têm *melhor rentabilidade*;

H8b – Gestores de relacionamento que influenciam os clientes ao uso de serviços automatizados têm *menor inadimplência*;

H8c – Gestores de relacionamento que influenciam os clientes ao uso de serviços automatizados têm *maior desempenho atitudinal*.

## **2.11 Treinamento e capacitação**

A avaliação do treinamento e da capacitação dos profissionais no desempenho ainda é escassa na literatura (ABBAD; GAMA; BORGES-ANDRADE, 2000). Alguns estudos existentes não apresentam a significância necessária para estabelecer os vínculos diretos da teoria com a melhora da prática (ALLIGER; JANAK, 1989; TANNENBAUM; YUKL, 1992). Porém, autores definem treinamento como um processo de aquisição de atitudes sistemáticas que, ao fim, levarão à melhoria do desempenho no trabalho (GOLDSTEIN,

1991). Outros apontam como se este fosse apenas uma parte do todo, importante e que compõe o desempenho final da organização (LACERDA; ABBAD, 2003).

Ressalta-se que as empresas tem se utilizado dos mecanismos de treinamento e capacitação para tornar seus serviços mais eficientes e melhorar seu desempenho. Freitas e Brandão (2006) identificaram os aspectos políticos e mercadológicos que envolvem a disseminação das Universidades Corporativas. Para Dengo (2001) a criação destas busca, basicamente, competitividade para as organizações sob moldes de treinamento aos colaboradores. As ferramentas de treinamento e capacitação habilitam o gerente a compreender questões relevantes ao desempenho das instituições como o risco de crédito. Este foi amplamente estudado e atribuído como importante influenciador da lucratividade em bancos da África subsaariana (AL-HASHIMI, 2007), enquanto nos Estados Unidos funcionou como freio dos lucros (MILLER; NOULAS, 1997).

No mercado financeiro, apesar dos treinamentos que ocorrem nas instituições, há certificações específicas que habilitam o profissional a trabalhar em nível de conhecimento superior. Estas certificações são tomadas a partir da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais - ANBIMA - e tem como objetivo qualificar os quadros das instituições. Exemplo são as certificações dos gerentes para trabalhar junto a pessoas físicas (CPA-10) bem como para aqueles gestores que tratam com investidores qualificados (CPA-20). Esta qualificação busca, certamente, a melhor rentabilidade dos negócios.

A partir destas afirmações, sugere-se a seguinte hipótese:

H9a – Gerentes de relacionamento que possuem maior capacitação técnica certificada têm *melhor rentabilidade*;

H9b – Gerentes de relacionamento que possuem maior capacitação técnica certificada têm *menor inadimplência*.

H9c – Gerentes de relacionamento que possuem maior capacitação técnica certificada têm *maior desempenho atitudinal*.

## 2.12 Experiência na área financeira

Outro fator que pode ser medido e é tido no mercado financeiro como relevante ao desempenho dos gestores é o tempo de experiência que ele atua em uma instituição financeira e o quanto está familiarizado às regras. Principalmente em instituições privadas, é relevante o tema da experiência para o atendimento dos principais clientes das agências.

De acordo com Mills *et.al.* (2002), habilidades e experiência são componentes que devem ser considerados para que seja alcançada a competência organizacional. Sendo aqueles funcionários que tem mais tempo de serviço, aqueles que apresentam as melhores carteiras de clientes na maioria das vezes, é possível estabelecer uma relação entre o tempo de experiência com a qualidade de seus resultados. Estudos na área da educação mostraram que o tempo de experiência estava vinculado aos melhores resultados (DE CASTRO; DE SOUZA FLEITH, 2008). Os mesmos resultados foram obtidos quando foi analisado o contexto da construção de softwares (SHARMA; SINGH; GOYAL, 2011). Por fim, o estudo de Barrick e Mount (1991) identifica que o treinamento e desenvolvimento de funcionário geram melhor desempenho, criando um método para a relação do diferentes tipos de treinamento e estímulos ao melhor desempenho.

Estudo sobre o impacto da experiência e educação com o desempenho organizacional demonstrou que existem diversos tipos de experiência, e que estas geram influência sobre o crescimento dos ativos (JO; LEE, 1996). A discussão apresentou como resultado que a experiência empresarial gerou influência positiva sobre o crescimento de ativos, assim como a educação sobre os produtos comercializados e a especialização do funcionário na linha de negócios. Sendo assim, entende-se que as experiências voltadas à atividade de negócio possam gerar mais benefícios do que aquelas realizadas em outras funções. No caso desta pesquisa, será observada apenas a experiência do gerente na área financeira.

Diante da confirmação da importância do fator apresentado, principalmente no setor privado onde a meritocracia garante que o funcionário permaneça no cargo por um longo período, sugere-se a última hipótese:

H10a – O gerente de relacionamento que possui mais tempo de experiência na área financeira apresenta *melhor rentabilidade* em relação àqueles que não têm experiência;

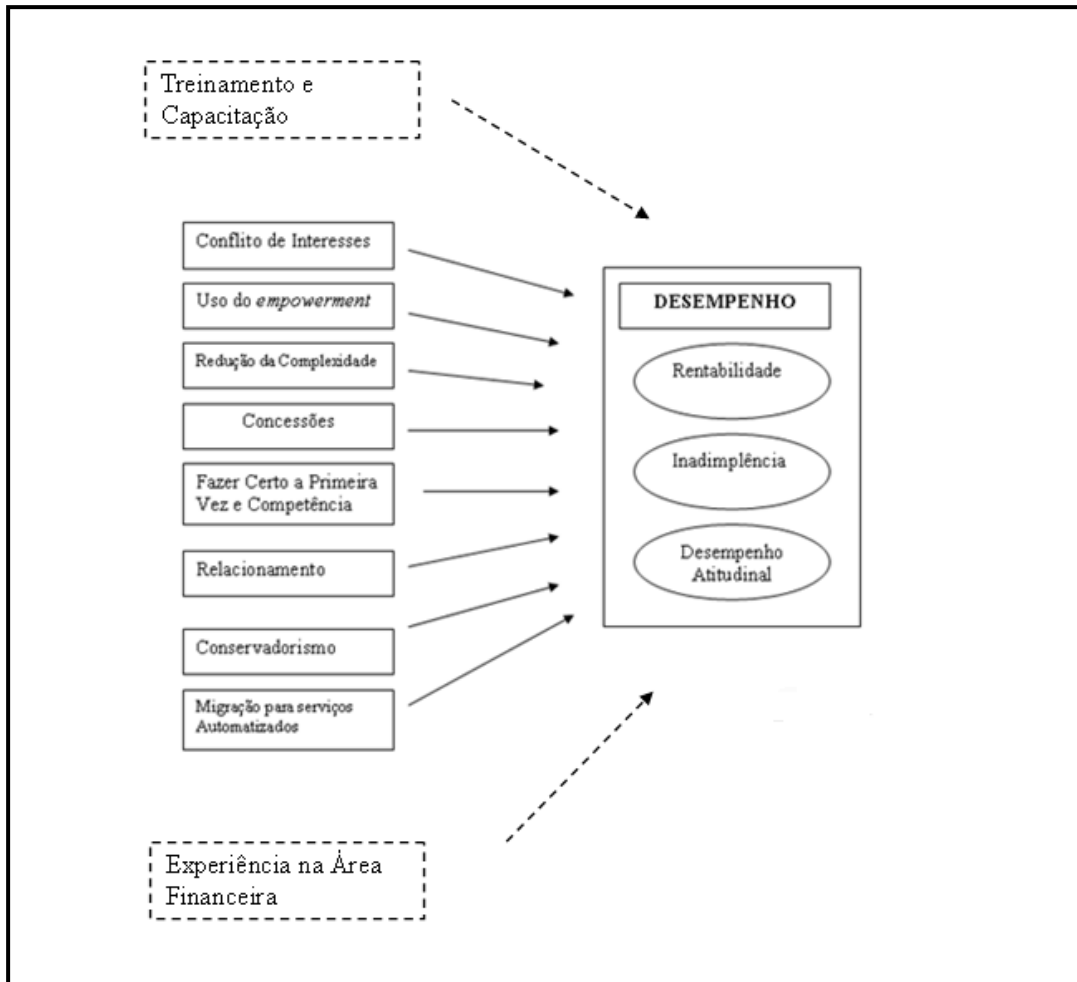
H10b – O gerente de relacionamento que possui mais tempo de experiência na área financeira apresenta *menores níveis de inadimplência* em relação àqueles que não têm experiência;

H10c – O gerente de relacionamento que possui mais tempo de experiência na área financeira apresenta *desempenho atitudinal superior* em relação àqueles que não têm experiência.

### **2.13 Modelo teórico proposto**

Com a inclusão de dois fatores considerados por esta pesquisa como importante na obtenção de desempenho nas instituições financeiras, houve uma adaptação do modelo inicial de Dienstmann (2012). Este novo modelo será testado no contexto do mercado privado e de acordo com os resultados obtidos será refinado para um modelo mais enxuto, excluindo os fatores que não apresentaram correlação com o desempenho.

A partir do teste do modelo abaixo (Figura 2) será possível construir um modelo-padrão, que agregará as características dos setores público e privado, podendo ser utilizado como referência no mercado bancário em geral.



**Figura 2 – Modelo Teórico**  
Fonte Adaptado de Dienstmann (2012).



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir do modelo comparativo a presente pesquisa realizou uma revisão teórica dos construtos abordados e realizou a inclusão de dois novos fatores influenciadores referentes a um novo contexto, que neste estudo apresenta o foco nas instituições privadas: 1) treinamento e capacitação e 2) experiência no mercado financeiro.

Para que o modelo adaptado fosse validado, houve uma avaliação junto a especialistas na área que vislumbraram mudanças, contribuindo para o objeto do trabalho. Foram consultados uma especialista da área de treinamento interno da própria instituição e um membro da diretoria executiva, a fim de buscar mais informações sobre os gerentes e suas formas de avaliação. Identificou-se, por exemplo, um instrumento corrente que engloba as metas de diversos produtos e compõe um índice, chamado “AGC”, contemplado no novo questionário. Trata-se de um índice quantitativo sobre os produtos comercializado. Algumas questões foram reformuladas ou adaptadas por conta de nomenclaturas próprias distintas utilizadas em bancos públicos e privados.

Posteriormente à validação do modelo teórico adaptado, foram adicionadas ao questionário já aplicado a estudo anterior, novas perguntas com base nos novos construtos apontados no referencial teórico.

O questionário, após validação conceitual, foi pré-testado para identificação de possíveis falhas na construção e problemas potenciais (MALHOTRA, 2006). Segundo Mattar (1994) o pré-teste é importante ser realizado na fase de elaboração do questionário e validação do instrumento. Já para Malhotra (2006), o pré-teste permite que seja avaliada a eficácia de um modelo que será aplicado posteriormente. Foram utilizados para esta etapa 10 gerentes de relacionamento que tinham as mesmas características da amostra pesquisada, observando recomendações de Malhotra (2006). O objetivo foi alinhar o questionário inicial ao entendimento daqueles que seriam os objetos de pesquisa posteriormente.

Essa análise prévia foi importante, pois detectou que algumas perguntas seriam melhor interpretadas se fossem feitas de forma mais direta. Alterações de nomenclatura, sem mudança do sentido de algumas ações bancárias também foram realizadas para melhor entendimento: ex. Mudança da questão 4. Somente libero crédito se o mesmo adquirir um

produto de seguridade. Neste caso, a palavra seguridade foi alterada para reciprocidade, pois neste banco em questão esta é a nomenclatura que os funcionários utilizam.

A pesquisa realizada é do tipo *survey*, que é focada na interrogação direta do objeto de pesquisa a fim de que fosse possível analisar e quantificar as respostas (GIL, 2006). Foi conduzida a partir de um questionário estruturado enviado a uma amostra da população na busca da generalização dos resultados da amostra para a população, através de uma análise estatística (MALHOTRA, 2006). Neste caso, foi indispensável o uso da estatística e a apresentação dos dados em formas de gráficos e quadros, a fim de resumi-los e ordená-los para que fosse possível a comparação dos resultados (BRENNER; JESUS, 2007).

Conforme Gil (2006), as hipóteses devem ser claras e precisas quando se quer buscar uma relação de associação entre variáveis. Portanto, a elaboração do instrumento de pesquisa vislumbrou sempre o objetivo da pesquisa.

As perguntas que avaliaram os construtos abordados por Dienstmann (2012) permaneceram inalteradas para que fosse realizado um cruzamento e comparativo entre os resultados da pesquisa no contexto da instituição de economia mista e de capital exclusivamente privado. Portanto, foram distribuídas da seguinte forma:

O construto Conflitos de Interesse foi medido nas questões 1 a 6 de acordo com o Quadro 1, abaixo, e avaliou o *trade off* existente na relação entre o gerente de relacionamento buscar a maximização de suas metas em uma negociação de informações assimétricas com o cliente.

**Quadro 1 – Conflitos de Interesse**

Construto Conflito de Interesse		
Definição	Autores	Indicadores
<p>Refere-se ao conflito que se estabelece na relação do gestor de relacionamento bancário e o cliente, onde o primeiro possui indicadores a cumprir, de curto prazo, com desempenhos esperados e o segundo possui menos informação e desconfia se o funcionário lhe demonstra as melhores opções.</p>	MEHRAN; STULZ, 2007.	1 - Para viabilizar minhas metas, oferto linhas de crédito mais caras para o cliente, mesmo tendo uma opção mais barata.
	ALBRING et al., 2011.	
	BINKS; ENNEW; MOWLAH, 2006.	2. Nego uma solicitação do cliente caso a mesma não contribua para viabilizar minhas metas.
	LOU; ZHANG; ZHU, 2011.	
	KISGEN; QJQIAN; SONG, 2008	3 - Procuo sempre vender porodutos que colaborem para o atingimento de minhas metas, mesmo que isso não seja a melhor opção para o cliente.
	AHN; ISAAC; SALMON, 2011	5 - Oferto a taxa de juros mais alta caso o cliente não me solicite o contrário
	CHAHINE; GOERGEN, 2011.	6 - Omito informações que podem comprometer a realização de algum negócio atrelado às minhas metas.
	GUNZ; MCCUTCHEON; REYNOLDS, 2008	
	MASSA; REHMAN, 2008	
	UTTING, 2008.	

**Fonte:** Dienstmann, 2012

O segundo construto evidente no questionário corresponde ao construto *Uso do Empowerment*. Este abordou de que forma são tomadas as decisões de crédito pelo gestor para o seu cliente, conforme Quadro 2.

**Quadro 2 – Uso do Empowerment**

Construto Uso do Empowerment		
Definição	Autores	Indicadores
Uso do <i>Empowerment</i> , definido por autonomia, responsabilidade, informação e criatividade, feito pelos gestores de relacionamento bancário. Análise de como o mesmo ocorre no ambiente das agências e assim verificar sua relação com o desempenho	BARRUTIA; CHARTERINA; GILSANZ, 2009	7 - Minha equipe toma decisões de forma autônoma
	BRICKLEY; LINCK; SMITH, 2003.	
	HARRIS; WHEELER; KACMAR, 2009.	8 - Meus colegas de equipe compartilham responsabilidades
	LAMBE; WEBB; ISHIDA, 2009	
	WALUMBWA et al., 2010	9 - Todos os colegas gestores permitem que a minha equipe de vendas tome decisões importantes sobre como as coisas funcionam.
	WANG; LEE, 2009	10 - Todos os colegas gestores permitem que a minha equipe de vendas tenha um alto grau de iniciativa.
	CHAHINE; GOERGEN, 2011. YANG; CHOI, 2009	11 - Minha equipe consegue obter a informação necessária para o seu trabalho.
		12 - Concedo estornos, abatimentos e descontos autorizados pelo banco para manter relacionamento com o cliente

**Fonte:** Dienstmann, 2012

O Quadro 3, abaixo, apresenta o construto que questiona o gestor acerca da complexidade das operações e de que forma estas são facilitadas para o cliente.

**Quadro 3 – Redução da Complexidade**

Construto Redução da Complexidade		
Definição	Autores	Indicadores
Estabelecimento de um clima aberto e livre para negociação e realização desses negócios, com simplificação de processos, aumentando a agilidade e a conveniência ao cliente.	BLANCKSON; CHENG; SPEARS, 2007.	13 - O banco me ajuda a passar pelos processos burocráticos.
	DIMITRIADIS, 2010	
	ELALAMI, 2011.	14 - As minhas transações e serviços são rápidos.
	RAZZAK et al., 2010	
	UGUZ, 2011.	15 - Minhas transações são simples
	WELCH; PANDEY, 2006.	

**Fonte:** Dienstmann, 2012

O Quadro 4 apresenta as questões relacionadas à barganha existente na relação dos gestores com os clientes e como utiliza-se esta ferramenta na retenção e rentabilidade dos negócios.

**Quadro 4 – Concessões**

Construto Concessões		
Definição	Autores	Indicadores
Concessões ou troca de favores são realizados em relacionamentos de negócios de forma a facilitar a realização de negócios, bem como manter ou melhorar relacionamentos. Realizam-se concessões hoje para realizar mais negócios no futuro.	BERGERON; LAROCHE, 2009.	16 - Faço concessões ao cliente para viabilizar outros negócios (flexibilizações, liberações, entre outros).
		17 - Formalizo contratos sem assinatura e/ou libero descontos de títulos sem borderô caso confie no cliente.
	NGUYEN; CRAGG, 2011.	18 - Acredito que as concessões que faço no curto prazo a meus clientes compensarão no longo prazo.
		4 - Somente libero crédito se o mesmo adquirir um produto de seguridade.
	REN; ZHANG; SIM, 2009	19 - Induzo meus clientes a retribuírem eventuais concessões que fiz aos mesmos.

**Fonte:** Dienstmann, 2012

A precisão e a certeza das informações passadas ao cliente compõem o construto representado no Quadro 5, fazer certo da primeira vez e competência.

**Quadro 5 – Fazer Certo da Primeira Vez e Competência**

Construto Fazer Certo da Primeira Vez Competência		
Definição	Autores	Indicadores
Capacidade de realizar o negócio, com informações precisas, para o cliente. Tem de se estar preparado para realizar bem e sem necessidade de retrabalhos. Percepção de competência que o cliente tem do funcionário de linha de frente. A capacidade de prever e de prontidão o que irá ocorrer é um fator que demonstra competência.	DANNEELS, 2008. DIMITRIADIS, 2010.	20 - Consigo realizar os negócios para os clientes de forma correta da primeira vez.
		21 - Conheço o cliente e entendo as suas necessidades.
	EHLINGER et al., 2008. MARTENSEN; GRONHOLDT, 2010. MCDUGALL; LEVESQUE, 1994.	22 - Tenho a informação que preciso para conduzir os negócios.
		23 - Conheço adequadamente os produtos e serviços que estou ofertando.
	ROY; SHEKHAR, 2010.  RUSSEL, 2008	24 - Demonstro o conhecimento do produto (explicitando tudo que irá ocorrer ao longo do negócio) sem a necessidade de consultas a sistemas ou normas.

**Fonte:** Dienstmann, 2012

O Quadro 6 apresenta o construto relacionamento e foca nas ações realizadas pelos gerentes a fim de manter negociações sustentáveis a longo prazo com seus clientes.

**Quadro 6 – Relacionamento**

Construto Relacionamento		
Definição	Autores	Indicadores
Estabelecimento de relacionamento de longo prazo para influenciar o desempenho, quanto à integridade, honestidade, comunicação e empatia do gestor bancário com o cliente.	GANESAN, 1994  SMITH; LAKHANI, 2008.	25 - Eu busco manter relacionamentos de longo prazo com os meus clientes.
		26 - Foco em metas de longo prazo nos negócios que realizo com meus clientes.
		27 - Acredito que no longo prazo o meu relacionamento com o cliente será lucrativo.

**Fonte:** Dienstmann, 2012

Para tratar da forma que o crédito é liberado para os clientes, os gerentes de relacionamento respondem o construto conservadorismo, de acordo com o Quadro 7.

**Quadro 7 – Conservadorismo**

Construto Conservadorismo		
Definição	Autores	Indicadores
Formado por tradição, conformidade e segurança. Conservadorismo tende a reduzir a inadimplência e aumentar a lucratividade, com maior retorno dos créditos. Um maior retorno de crédito permite menores juros e maior competitividade.	BEATTY; WEBBE; YU, 2008.  FRANCIS; MARTIN, 2010.  NEPOMUCENO; PORTO, 2010.  NICHOLS; WAHLEN; WIELAND, 2008.  WITTENBERG-MOERMAN, ZHANG, 2008.	28 - Concedo crédito apenas se o cliente trazer informações condizentes com movimentações, patrimônio, endividamento, etc.
		29 - Busco propor soluções conhecidas pelo cliente e pelo mercado (produtos tradicionais de crédito e serviços), de forma a garantir a segurança do cliente.
		30 - Busco demonstrar ao cliente a força, história e segurança do banco em que atuo.

**Fonte:** Dienstmann, 2012

Tendo em vista a capacidade de atendimento dos gerentes, bem como a possibilidade de o cliente interagir com outras plataformas de atendimento, o construto da migração para serviços automatizados questiona sobre as condições em que o cliente é indicado a utilizar estes pontos alternativos de interação no Quadro 8.

**Quadro 8 – Migração para Serviços Automatizados**

<b>Construto Migração para Serviços Automatizados</b>		
<b>Definição</b>	<b>Autores</b>	<b>Indicadores</b>
A percepção de qualidade dos serviços automatizados (internet, centrais de telefone, terminais de autoatendimento), bem como o conhecimento do gestor e sua atitude para utilização são fatores que afetam o desempenho de bancos.	AL-HAWARI; WARD, 2006.	31 - Incentivo meus clientes a usarem canais alternativos de atendimento, como os serviços automatizados.
		32 - Sempre que consigo migro o atendimento do cliente para canais alternativos (terminais, internet, central por telefone).
	GARCIA-CRESPO et al., 2011.	33 - Consigo investir tempo ensinando o cliente a usar canais alternativos agora, para economizar meu tempo no futuro.

**Fonte:** Dienstmann, 2012

Os novos construtos abordados referentes a peculiaridades do setor privado serão descritos pelas questões 34 a 40. As questões 34 a 36 apresentadas no Quadro 9 foram direcionadas para o construto treinamento e capacitação e, por serem um acréscimo ao modelo de Dienstmann (2012) serão submetidas a análise de especialistas, que validarão ou farão sugestões de melhora para o foco da pesquisa.

**Quadro 9 – Treinamento e Capacitação**

<b>Construto Treinamento e Capacitação</b>		
<b>Definição</b>	<b>Autores</b>	<b>Indicadores</b>
O treinamento e a capacitação dada aos funcionários permite que estes atuem com consciência das ações e busquem a eficiência para a organização e as melhores opções de produto ao cliente.	LACERDA; ABBAD, 2003	34 - Utilizo as ferramentas de treinamento para aperfeiçoar meu desempenho no mercado financeiro.
		35 - Identifico pontualmente que a preparação através de treinamentos e certificações melhoram o desempenho nas negociações.
	BRANDÃO, 2006 DENGO, 2001	36 - Atuo de forma condizente com o treinamento e com as regulamentações dos certificados que obtive.

**Fonte:** Elaborado pelo Autor, 2014

Referente ao último construto, tempo de experiência, o mesmo será observado através de questões descritivas no corpo da *survey*. Será realizado o corte das categorias da seguinte forma: quando for identificado tempo de experiência de até 5 anos, será considerado pouco tempo de experiência. A partir de 5 anos na área financeira, o respondente será considerado com alto grau de experiência e, portanto, tenderá a apresentar maior desempenho.

O questionário contará com as perguntas 41 a 48 referentes ao desempenho destes gerentes nas carteiras que administram. Serão utilizadas questões específicas para cada fator que contribui para o desempenho geral: rentabilidade, inadimplência e desempenho atitudinal.

**Quadro 10 – Rentabilidade, Inadimplência e Desempenho Atitudinal**

Rentabilidade, Inadimplência e Desempenho Atitudinal		
Definição	Autores	Indicadores
Definição de desempenho é a razão da eficácia pela eficiência, onde eficácia é dado pela lucratividade, margem de lucro do banco em seus negócios e a eficiência é dada pela capacidade de recebimento dos ativos aplicados. O desempenho atitudinal é outra forma de avaliar o desempenho dos gestores.	KUMAR; GULATI, 2010.  URAL, 2009.	DA37 - Contribuo para que a empresa conquiste uma boa participação no mercado.
		DA38 - Gero negócios lucrativos ao banco.
		DA39 - No último semestre, qual o nível que você obteve no programa de metar " AGC"?
		R40 - Rentabilidade total da sua carteira?
		41 - Número de clientes da sua carteira?
		I42 - Qual é o percentual aproximado de inadimplência (não considerar atrasos, apenas o percentual de operações que não são pagas) dos clientes da sua carteira?
		DA43 - Nos últimos 12 meses, consegui atingir minhas metas.

**Fonte:** Dienstmann, 2012

A análise dos dados foi feita através da utilização de *software* específico de estatística, o SPSS, para verificar as relações existentes entre as variáveis dependentes e independentes, com a utilização da técnica de regressão múltipla dos dados (HAIR *et.al.*,1998). Foi Será utilizada também, técnica de análise estatística univariada, descritiva, para caracterização da amostra.

### 3.1 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada durante o período de um pouco mais de dois meses, entre os dias 20/09/2013 e 01/12/2013. O prazo inicial de quarenta dias foi prorrogado, pois houve greve das agências bancárias em todo o país, o que prejudicou o retorno da maioria dos questionários. Previamente, foi realizado o levantamento do número total de agências no estado do Rio Grande do Sul, chegando ao total de 241 agências, e 640 gerentes habilitados a receber e responder o questionário.



Tendo em vista a indisponibilidade do acesso de todos os respondentes a uma plataforma digital, foi descartado o uso da ferramenta Google Docs para envio da *Survey*. Como alternativa, foram utilizados questionários em papel, enviados por malote bancário aos cuidados do gerente geral de cada agência. Junto ao questionário, para evitar o constrangimento do respondente ao participar de uma pesquisa vinda por uma ferramenta postal da própria instituição, foi enviado um comunicado informando o objetivo da pesquisa e que se tratava de ação independente, vinculada ao Programa de Pós Graduação em Administração da UNISINOS.

O envio dos questionários foi realizado de forma gradual, observando apenas o número das agências de destino nos questionários, conservando assim o anonimato do respondente. Este fator foi importante para as intervenções nos casos de questionários incompletos. As principais agências do estado, que contavam com um número superior a oito respondentes, foram comunicadas diretamente via telefone sobre o envio da pesquisa, reforçando a adesão.

Segundo Marconi e Lakatos (2002), a utilização de questionários apresenta uma taxa de devolução em torno de 25%, enquanto Malhotra (2006) identifica que essas taxas podem chegar a apenas 15% no retorno dos questionários enviados. Ao fim, foram coletados 288 questionários completamente preenchidos, com uma taxa de resposta de 44%.

### **3.2 *Missing data e outliers***

A verificação dos dados faltantes, *missing data*, é importante, pois permite verificar se algum dos respondentes deixou de responder alguma questão em algum dos questionários. Segundo Hair Jr. *et.al.* (1998), a análise destes dados é importante, pois a ausência de respostas em muitos casos pode gerar viés à pesquisa. Nesta pesquisa, o processo de perda de algum dado foi minimizado e extinto, tendo em vista o trabalho de informar aos respondentes via comunicado enviado junto a pesquisa de que todas as perguntas deveriam ser respondidas. Além disso, as principais agências de grande porte foram informadas via telefone sobre preenchimento total dos questionários. Apesar disto, ainda houve casos de questionários

enviados com o preenchimento parcial. Como a pesquisa foi realizada de forma anônima, foi utilizado o número do questionário correspondente a agência para preenchimento total. Nos casos de uma ou duas respostas faltantes, foi realizado o contato e preenchimento por telefone. Em casos onde o respondente ignorou o verso da página, por exemplo, o questionário foi devolvido via malote com a informação de finalização do preenchimento.

A observação dos *outliers* se dá quando algum dos respondentes apresenta uma média nas observações muito diferente dos demais (HAIR *et.al.*, 1998). Nestes casos, é preciso que seja feita uma verificação para identificar os casos. Dependendo do impacto dos *outliers*, estes podem ser desconsiderados da amostra.

O teste que observa a incidência de *outliers* é a distância de Mahalanobis. Segundo Hair *et.al.* (1998), só é considerado atípico, aqueles casos que apresentarem distâncias superiores a 2,5 para grandes amostras. No caso desta pesquisa, o teste foi realizado e não apresentou nenhum caso com distância acima de 2,55. Conforme a Tabela 1, uma questão foi observada com distância bem superior às demais, porém, não superou o padrão estabelecido. Portanto, não foi retirada dos testes posteriores.

**Tabela 1:** Distância de Mahalanobis

<b>PRINCIPAIS DISTÂNCIAS DE MAHALANOBIS</b>	
<b>Respondente</b>	<b>Distância</b>
R 41	2,55
R 99	1,98
R 157	1,95
R 19	1,95
R 67	1,94

**Fonte:** Adaptado pelo autor a partir do Software SPSS

### **3.3 Perfil da amostra**

Objetivando um entendimento melhor sobre os gerentes bancários, o questionário contou com perguntas que contextualizam a amostra quanto a gênero, idade e escolaridade.

A divisão entre os gêneros masculino e feminino estabeleceu uma distribuição simétrica e quase perfeita. Dos 288 respondentes participantes, 50,3% são homens e 49,7% são mulheres. Esta verificação pode ser vista, pois foram utilizados como objetos de pesquisa gerentes de vários segmentos, alguns com predominância feminina e alguns com maioria masculina.

A distribuição etária não apresentou a mesma simetria. O maior número de respondentes apresentou idade entre 20 e 30 anos, representando 49% dos gerentes. Posteriormente, a faixa de 31 a 40 anos representou 25,3% e a faixa de 41 a 50 anos, 25%. Essa verificação pode sugerir que o banco abre espaço ao jovem e prioriza neste ambiente de agências a formação dos seus gerentes. A baixa participação dos gerentes acima de 40 anos demonstra que o cargo tem um ciclo, onde posteriormente o funcionário troca de função ou deixa a instituição.

A análise da escolaridade dos respondentes demonstrou que a maioria dos gerentes de relacionamento possui ensino superior completo, totalizando 56,3% do total. Este valor é bastante expressivo e revela uma preocupação com a preparação dos seus funcionários para que estejam prontos na hora de atender as demandas do mercado. Soma-se a este percentual, 17,4% que já estão com pós-graduação em andamento ou concluída. Apenas 1,4% dos gerentes que responderam a pesquisa não iniciaram o Ensino Superior.

### **3.4 Análise descritiva**

A partir dos resultados apresentados pelos respondentes, é possível destacar as questões que apresentaram as maiores e menores médias. As questões com maior média correspondem aos construtos Migração para Serviços Automatizados (Q31) com média de 6,55. A seguir, o construto de Conservadorismo (Q30) também aparece como uma das maiores médias, 6,53. A apresentação destes dados demonstra que os gerentes de relacionamento ofertam canais alternativos ao cliente com muita frequência. Tendo em consideração a confiança que uma instituição de grande porte dá ao negócio bancário, o construto conservadorismo também foi representado com uma das médias mais elevadas, reforçando a importância do construto.

As menores médias foram encontradas nos construtos Conflito de Interesses (Q2) com média 1,76 e Concessões (Q17) com média 1,90. As médias baixas confirmam que os gerentes de relacionamento não se beneficiam da boa fé dos clientes, tirando algum tipo de vantagem na maioria das negociações. Como as outras questões do construto Concessões também têm médias baixas verifica-se que estas ações não são utilizadas indiscriminadamente para gerar um melhor resultado ao gerente. Apesar disto, o desvio padrão das demais

perguntas deste construto foram os mais elevados, demonstrando uma alta variação dos respondentes.

O construto Conflito de Interesses apresentou média abaixo do eixo central (4) em todas as questões. Isso demonstra que os gerentes entrevistados julgam que, mais do que buscar suas metas individuais, é importante preservar os direitos do cliente e a relação deve ser a mais transparente nos casos com estas características. Entretanto, a análise do desvio padrão mostra uma variação que permite a existência de gerentes que, em alguns casos, utilizam-se da assimetria de informação e ofertam ao cliente uma proposta mais vantajosa ao banco. Nas questões 1, 3 e 5, os gerentes foram questionados sobre ofertar algo que também beneficie as suas metas e obtiveram médias mais altas do que as questões 2, 4, e 6, onde o questionamento era sobre a efetivação ou não do crédito em caso de não haver benefício ao gerente. Notam-se, mesmo que estas ocorram em tentativas discretas, as práticas recorrentes no mercado de tentar induzir o cliente a utilizar um produto que não lhe favorece. E em caso de negação por parte do cliente, o gerente executa sem problemas o que eticamente seria a primeira opção.

**Tabela 2:** Análise Descritiva do Construto Conflito de Interesses

<b>QUESTÕES RELACIONADAS AO CONSTRUTO CONFLITO DE INTERESSES</b>					
	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Q5</b>
Respondentes	288	288	288	288	288
Média	2,63	1,76	2,99	2,22	3,70
Mediana	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00
Desvio Padrão	1,455	1,207	1,808	1,605	1,858

**Fonte:** Adaptado pelo autor a partir do Software SPSS

A autonomia dos gerentes frente aos processos foi medida com o construto *Empowerment* e revelou que os entrevistados acreditam que possuem relativa autonomia nas suas ações diárias. As médias, no geral, foram superiores ao ponto médio da escala e denotam a importância da autonomia das equipes frente a construção dos melhores resultados à agência. Individualmente, a questão 7 revelou que as equipes tem baixa autonomia geral. Este ponto revela uma estrutura de pouca autonomia das agências como unidade. As demais questões mostram que a autonomia acontece posteriormente às regras estabelecidas e de forma conjunta, entre colegas.

**Tabela 3:** Análise Descritiva do Construto *Empowerment*

<b>QUESTÕES RELACIONADAS AO CONSTRUTO <i>EMPOWERMENT</i></b>						
	<b>Q7</b>	<b>Q8</b>	<b>Q9</b>	<b>Q10</b>	<b>Q11</b>	<b>Q12</b>
Respondentes	288	288	288	288	288	288
Média	3,11	5,32	4,61	5,20	5,80	4,81
Mediana	3	6,00	5,00	6,00	6,00	5,00
Desvio Padrão	1,666	1,598	1,724	1,635	1,312	1,782

**Fonte:** Adaptado pelo autor a partir do Software SPSS

A análise do construto Redução da Complexidade demonstra que os gerentes da instituição privada têm um bom acompanhamento do banco para as situações de complexidade e buscam tornar os processos mais ágeis. Apesar disto, nem sempre as opções tomadas pelos clientes são as mais corriqueiras, o que tornaria o trabalho mais rápido. Nesta verificação, os gerentes poderiam receber melhor apoio institucional para trazer aos clientes produtos mais simples e que tivessem transações mais rápidas. Este ciclo possibilitaria um número maior de transações lucrativas no mesmo espaço de tempo dedicado a ações mais demoradas. O resultado obtido na questão sobre o gerente atender o cliente num tempo esperado ou até mesmo antes surpreende neste quesito quando a demora no atendimento e no cumprimento de prazos são reclamações tão evidentes no setor bancário.

**Tabela 4:** Análise Descritiva do Construto Redução da Complexidade

<b>QUESTÕES RELACIONADAS AO CONSTRUTO REDUÇÃO DA COMPLEXIDADE</b>			
	<b>Q13</b>	<b>Q14</b>	<b>Q15</b>
Respondentes	288	288	288
Média	4,43	4,69	4,17
Mediana	5,00	5,00	4,00
Desvio Padrão	1,632	1,590	1,648

**Fonte:** Adaptado pelo autor a partir do Software SPSS

As concessões apontadas pelos gerentes do banco privado revelaram uma relação com a perspectiva de negócios futuros e refutaram a ideia de haver concessões indevidas. A questão 17, objetivamente, revela que o gerente não concede crédito sem formalização. Esta postura corrobora com uma imagem conservadora do banco. Os processos de formalização são vistos como fundamentais para manutenção de uma estrutura de controle. Esta questão ética de não infringir normas é revista na questão 19, onde o gerente não induz, na maioria das

vezes, retribuição futura para concessões realizadas. Na questão 16 as concessões, entretanto, foram vistas como essenciais nas relações com os clientes para viabilizar algumas negociações que necessitam maior flexibilidade por parte do gerente. Houve também a verificação de que uma flexibilização em casos pontuais pode gerar um ganho futuro nas negociações com estes clientes, como visto a partir da média das respostas na questão 18.

**Tabela 5:** Análise Descritiva do Construto Concessões

<b>QUESTÕES RELACIONADAS AO CONSTRUTO CONCESSÕES</b>				
	<b>Q16</b>	<b>Q17</b>	<b>Q18</b>	<b>Q19</b>
Respondentes	288	288	288	288
Média	4,37	1,90	4,55	3,06
Mediana	5,00	1,00	5,00	3,00
Desvio Padrão	1,809	1,536	1,898	1,871

**Fonte:** Adaptado pelo autor a partir do Software SPSS

A análise do quesito Competência e Fazer Certo da Primeira Vez permite observar a preparação do gerente referente aos produtos ofertados aos clientes. Nota-se a importância dada ao conhecimento dos detalhes dos produtos, da informação que será passada ao cliente e o entendimento de suas necessidades. As médias elevadas, próximas a 6, mostram a importância que este quesito apresenta nas relações diárias entre gerentes e clientes. Certos de que o cliente nota uma boa primeira impressão, este aspecto é visto de forma primordial e há uma preparação para que o gerente esteja sempre preparado. A partir das questões deste construto, o gerente mostrou segurança e preparo para lidar com as ações do dia a dia.

**Tabela 6:** Análise Descritiva do Construto Fazer Certo da Primeira Vez

<b>QUESTÕES RELACIONADAS AO CONSTRUTO FAZER CERTO DA PRIMEIRA VEZ</b>					
	<b>Q20</b>	<b>Q21</b>	<b>Q22</b>	<b>Q23</b>	<b>Q24</b>
Respondentes	288	288	288	288	288
Média	5,44	5,93	5,71	6,05	5,19
Mediana	5,00	6,00	6,00	6,00	5,00
Desvio Padrão	1,626	1,018	1,203	,971	1,417

**Fonte:** Adaptado pelo autor a partir do Software SPSS

A importância das ações de longo prazo com os clientes foi explicitada a partir das altas médias do construto Relacionamento. . A questão 25 obteve a maior média e demonstra

que os laços entre o cliente e o gerente são mais lucrativos quando são duradouros. Com as questões 26 e 27 foi possível verificar que não apenas as metas de curto prazo são foco das ações dos gerentes e mostrou uma homogeneidade dos gerentes em buscar um relacionamento de longo prazo.

**Tabela 7:** Análise Descritiva do Construto Relacionamento

<b>QUESTÕES RELACIONADAS AO CONSTRUTO RELACIONAMENTO</b>			
	<b>Q25</b>	<b>Q26</b>	<b>Q27</b>
Respondentes	288	288	288
Média	6,46	5,89	6,21
Mediana	7,00	6,00	6,00
Desvio Padrão	,702	1,027	,955

**Fonte:** Adaptado pelo autor a partir do Software SPSS

Apesar das concessões terem médias elevadas, o conservadorismo também apresentou uma grande relevância no dia a dia dos gerentes da instituição privada. As regras estabelecidas na concessão de crédito são muito presentes e seguidas pelos gerentes, conforme demonstrou a questão 28. As informações comprobatórias da situação financeira garantem uma maior segurança nas liberações de crédito. As questões 29 e 30, que trataram da força e solidez da instituição mostraram que estes fatores são tidos como muito importantes e repassados fortemente ao cliente. Esta solidez de produtos tradicionais e bem aceitos pelo público somados a uma história e força da instituição mostraram gerar importância para gerentes ao deixarem o cliente mais seguro da negociação.

**Tabela 8:** Análise Descritiva do Construto Conservadorismo

<b>QUESTÕES RELACIONADAS AO CONSTRUTO CONSERVADORISMO</b>			
	<b>Q28</b>	<b>Q29</b>	<b>Q30</b>
Respondentes	288	288	288
Média	6,02	5,85	6,53
Mediana	6,00	6,00	7,00
Desvio Padrão	1,137	1,176	,708

**Fonte:** Adaptado pelo autor a partir do Software SPSS

A migração dos serviços bancários para uma forma automatizada apresentou uma importância muito grande, com médias elevadas. As questões 31 e 32 mostraram que os gerentes valorizam muito a interação automática do cliente e sempre que podem incentivam estas ações. Porém, menos do que gostariam, conseguem tempo para mostrar estes caminhos

aos clientes, conforme questão 33. Muitos clientes ainda são muito vinculados à figura do gerente e também são resistentes a estas mudanças, porém, conforme os resultados apresentados é muito importante na visão dos gerentes que ocorra esta migração, economizando tempo para negociações futuras e fidelizando os clientes.

**Tabela 9:** Análise Descritiva do Construto Migração para Serviços Automatizados

<b>QUESTÕES RELACIONADAS AO CONSTRUTO MIGRAR P/ SERVIÇOS AUTOMATIZADOS</b>			
	<b>Q31</b>	<b>Q32</b>	<b>Q33</b>
Respondentes	288	288	288
Média	6,55	6,43	5,75
Mediana	7,00	7,00	6,00
Desvio Padrão	,666	,949	1,385

**Fonte:** Adaptado pelo autor a partir do Software SPSS

Um dos novos construtos propostos nesta análise foi a importância do treinamento para as ações dos gerentes. Os respondentes mostraram que é muito relevante a participação das ferramentas de aperfeiçoamento e que estas ações preparam o gerente para o dia a dia. A questão 35 avaliou que os gerentes conseguem identificar pontualmente o efeito do treinamento em alguma negociação específica, seja este treinamento de capacitação interno ou externo à organização. Os gerentes, ainda, demonstraram que atuam de forma condizente com os treinamentos e certificados recebidos, não se utilizando de formas não recomendadas para realização das negociações com os clientes.

**Tabela 10:** Análise Descritiva do Construto Treinamento

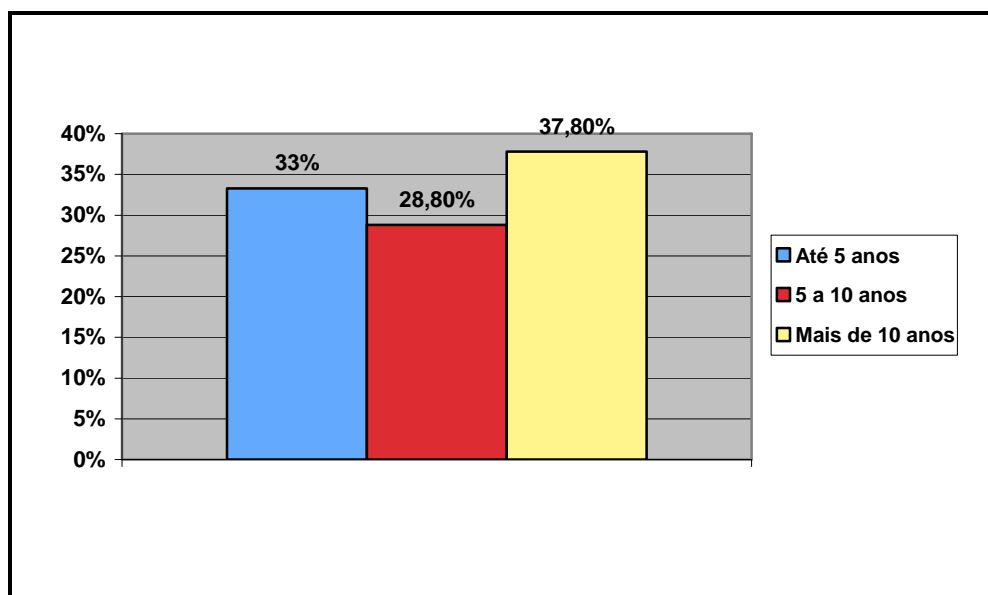
<b>QUESTÕES RELACIONADAS AO CONSTRUTO TREINAMENTO</b>			
	<b>Q34</b>	<b>Q35</b>	<b>Q36</b>
Respondentes	288	288	288
Média	5,86	6,25	6,24
Mediana	6,00	6,00	6,00
Desvio Padrão	1,133	,908	,953

**Fonte:** Adaptado pelo autor a partir do Software SPSS

A experiência na área financeira foi um dos construtos medidos nesta pesquisa e demonstrou como estão distribuídas as faixas de gerentes de acordo com este critério. O gráfico abaixo mostra uma distribuição percentual quase proporcional, onde a maioria dos



gerentes apresenta experiência superior a dez anos. Posteriormente, os gerentes que tem baixa experiência superam os gerentes de experiência média. Uma das razões para essa baixa da faixa mediana se dá em função de instituição estudada ter um perfil muito conservador e ter ficado períodos longos sem renovar seus quadros de gerentes.



**Figura 3:** Gráfico de distribuição da experiência bancária  
**Fonte:** Adaptado pelo autor a partir do Software SPSS

A rentabilidade das carteiras dos gerentes apresentou uma grande variabilidade nas respostas, chegando a um desvio padrão de 15,622. A média das metas alcançadas no ano anterior foi de 82,20%, sendo 10% o valor mínimo e 130 o valor máximo informado. Já a inadimplência mostrou variação menor. O valor mínimo alcançado foi de 0% de inadimplência e o valor máximo registrado na carteira foi de 60%. A média foi de 10,89% e o desvio padrão nesta observação foi de 9,263. O desempenho atitudinal foi medido a partir da composição das questões 37 e 38 e tiveram uma distribuição acima do ponto médio.

**Tabela 11:** Análise Descritiva das Médias de Desempenho

<b>MÉDIAS OBSERVADAS PARA DESEMPENHO</b>					
	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desv.Padrão</b>
Inadimplência	288	0	60	10,89	9,263
Rentabilidade	288	10	130	82,20	15,622
Desempenho Atitudinal	288	4	7	6,47	,62002

**Fonte:** Adaptado pelo autor a partir do Software SPSS

### 3.5 Confiabilidade e validade da escala

A utilização da escala desenvolvida na dissertação de Dienstaman (2012) permitiu que os construtos fossem avaliados da forma que apareceram no estudo anterior. Porém, nesta pesquisa, foram realizadas algumas pequenas alterações, tendo em vista o contexto dos bancos privados, onde algumas nomenclaturas são específicas da instituição. Houve também a alteração da Escala Likert de 5 para 7 pontos. Esta iniciativa foi tomada para fornecer ao respondente uma maior amplitude na expressão de suas opiniões acerca dos construtos apresentados. Foi também realizada a validação dos construtos, utilizando o Alfa de Cronbach.

No intuito de verificar a confiabilidade de cada construto, estes foram verificados separadamente para posterior correlação com as variáveis dependentes. Segundo Hair Jr. *et.al.* (1998) a validação via Alfa de Cronbach permite que os resultados sejam considerados consistentes a partir de um coeficiente superior a 0,70. Para Malhotra (2006) para que tenha boa confiabilidade, a associação deve ser superior a 0,6. Abaixo deste ponto, deve-se verificar se alguma das questões está influenciando negativamente a intensidade da relação.

Conforme a Tabela 12 os construtos apresentaram o Alfa de Cronbach maior que 0,6 em quase todas as verificações.

**Tabela 12:** Validação dos Construtos

<b>VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS</b>		
<b>CONSTRUTO</b>	<b>ALFA DE CRONBACH</b>	<b>QUESTÕES</b>
Conflito de Interesses	,737	6
<i>Empowerment</i>	,690	6
Redução da Complexidade	,553	3
Concessões	,618	4
Fazer Certo da Primeira Vez	,693	5
Relacionamento	,639	3
Conservadorismo	,603	3
Migração p/ Serviços Automatizados	,558	3
Treinamento	,749	3
Desempenho Atitudinal	,687	2
Rentabilidade	,664	3

**Fonte:** Adaptado pelo autor a partir do Software SPSS

Os construtos que não tiveram observados o Alfa de Cronbach acima de ,60 foram a redução da complexidade dos serviços e migração para serviços automatizados. Apesar de serem submetidos ao teste estatístico que verifica a melhora do indicador a partir da exclusão de algum item, não foi verificado o aumento da consistência dos construtos. Apesar de apresentarem coeficientes muito baixos para serem considerados consistentes, os construtos permanecerão na análise até o fim para verificação das relações entre todos os construtos com as variáveis dependentes.

Portanto, para questões de análise dos dados, estes construtos permanecerão com esta ressalva na construção final.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os três modelos propostos e testados apresentaram significância menor do que 0,05 no teste geral do modelo (teste  $F$ ) e, portanto, foram considerados como válidos nesta análise. Observa-se também o  $R^2$  de dois dos três modelos como suficientes para indicar associação significativa entre as variáveis dependentes com as variáveis independentes.

Os três modelos apresentaram consistência estatística para sustentar as hipóteses apresentadas a seguir. O modelo de rentabilidade teve significância de ,001 e  $F=3,705$ . O  $R$  quadrado observado foi ,118. Já o modelo de inadimplência apresentou significância de ,005,  $F=2,629$  e  $R$  quadrado ,087. O terceiro modelo, desempenho atitudinal também foi representativo, com significância de ,000,  $F= 5,927$  e  $R$  quadrado ,176. Segundo Malhotra (2006) indica a qualidade do modelo e é possível considerar um  $R^2$  de até 0,60. Em estudo anterior (DIENSTMANN, 2012) foram considerados os modelos com  $R^2$  superiores a 0,10. Como a relação dos construtos independentes com a Inadimplência, apesar de acontecer, foram fracas, constarão no decorrer da análise apenas como complemento.

### 4.1 Modelos de regressão

Para apresentar o resultado das relações entre os construtos com o desempenho, foram realizadas análises de regressão em três modelos individuais: rentabilidade, inadimplência e desempenho atitudinal.

#### 4.1.1 Modelo 1 - Rentabilidade

A análise do modelo da rentabilidade das carteiras de clientes dos gerentes mostra que os construtos Conflito de Interesse (H1a), Concessões (H4a), Competência e Realizar Certo da Primeira Vez (H5) e Conservadorismo (H7) apresentaram relação significativa com a rentabilidade.

Entre os construtos validados pela análise, o modelo sofre maior influência direta das Concessões ( $\beta = 0,23$ ), da Competência ( $\beta = 0,19$ ) e do Conservadorismo ( $\beta = 0,15$ ).

Negativamente, a rentabilidade sofre influência do Conflito de Interesse ( $\beta = 0,13$ ). Os demais construtos não apresentaram significância suficiente para serem considerados válidos a este modelo e as respectivas hipóteses foram refutadas.

**Tabela 13:** Tabela de Regressão: Modelo 1 - Rentabilidade

COEFICIENTES DO MODELO DE RENTABILIDADE					
CONSTRUTO	Coeficientes não padronizados		Coef. Padronizados		
	B	Desv.Padrão	Beta	T	Sig.
(Constante)	-1,371	,567		-2,416	,016
Conflito de Interesses	-1,104	,044	-,139	-2,360	,019
<i>Empowerment</i>	-,073	,049	-,096	-1,475	,141
Redução da Complexidade	,028	,041	,042	,680	,497
Concessões	,148	,041	,232	3,628	,000
Fazer Certo da Primeira Vez	,175	,060	,192	2,903	,004
Relacionamento	-,041	,075	-,037	-,551	,582
Conservadorismo	,159	,067	,158	2,374	,018
Migração p/ Serviços Automatiz	-,002	,067	-,002	-,038	,970
Treinamento	-,057	,061	-,060	-,928	,354
Experiência	-,038	,046	-,049	-,816	,415

**Fonte:** Adaptado pelo autor a partir do Software SPSS

#### 4.1.2 Modelo 2 - Inadimplência

O modelo testado para Inadimplência, que apresentou significância suficiente para ser suportado teve 3 construtos influenciadores da variável dependente. Os construtos mais significantes no modelo de inadimplência foram *Empowerment* (0,001), influenciando diretamente a inadimplência ( $\beta = 0,21$ ) e Concessões, com influência negativa ( $\beta = -0,21$ ). O outro construto que influenciou a inadimplência neste modelo foi Conservadorismo com significância de ,021 e influenciou negativamente o modelo ( $\beta = -0,15$ ).

**Tabela 14:** Tabela de Regressão: Modelo 2 - Inadimplência

COEFICIENTES DO MODELO DE INADIMPLÊNCIA					
CONSTRUTO	Coeficientes não padronizados		Coef. Padronizados		Sig.
	B	Desv.Padrão	Beta	T	
(Constante)	,119	,745		,159	,874
Conflito de Interesses	,048	,058	,049	,821	,413
<i>Empowerment</i>	,208	,065	,211	3,208	,001
Redução da Complexidade	-,072	,054	-,085	-1,336	,183
Concessões	-,173	,053	-,211	-3,241	,001
Fazer Certo da Primeira Vez	-,127	,079	-,108	-1,600	,111
Relacionamento	,150	,098	,103	1,526	,128
Conservadorismo	-,205	,088	-,157	-2,326	,021
Migração p/ Serviços Automatiz	,001	,087	,001	,015	,988
Treinamento	,117	,080	,096	1,467	,144
Experiência	,014	,061	,014	,239	,812

Fonte: Adaptado pelo autor a partir do Software SPSS

#### 4.1.3 Modelo 3 - Desempenho atitudinal

O modelo de desempenho atitudinal, que se mostrou com maior  $R^2$  entre os modelos testados, apresentou como construtos influenciadores o *Empowerment*, os Serviços Automatizados e o Treinamento. Os construtos tiveram relação positiva com a variável dependente e apresentaram, respectivamente, betas de 0,15, 0,23 e 0,12.

**Tabela 15:** Tabela de Regressão: Modelo 3 – Desempenho Atitudinal

COEFICIENTES DO MODELO DE DESEMPENHO ATITUDINAL					
CONSTRUTO	Coeficientes não padronizados		Coef. Padronizados		Sig.
	B	Desv.Padrão	Beta	T	
(Constante)	3,865	,439		8,809	,000
Conflito de Interesses	-,018	,034	-,029	-,513	,608
<i>Empowerment</i>	,093	,038	,153	2,440	,015
Redução da Complexidade	-,045	,032	-,086	-1,437	,152
Concessões	-,034	,031	-,066	-1,070	,286
Fazer Certo da Primeira Vez	-,009	,047	-,012	-,184	,854
Relacionamento	,044	,058	,049	,769	,443
Conservadorismo	,092	,052	,113	1,767	,078
Migração p/ Serviços Automatiz	,189	,051	,231	3,668	,000
Treinamento	,092	,047	,121	1,941	,053
Experiência	,092	,036	,004	,066	,947

Fonte: Adaptado pelo autor a partir do Software SPSS

## 4.2 Discussão dos resultados

A análise dos dados no capítulo anterior apontou que alguns dos construtos avaliados como influenciadores do desempenho dos gerentes bancários da instituição privada estudada.

As verificações de regressão permitiram que fosse criado um modelo baseado neste estudo com os construtos que influenciam o desempenho do gerente de relacionamento no setor privado. Para tanto, foram considerados os construtos que obtiveram influência em pelo menos um dos três modelos testados, compondo assim um modelo mais abrangente e com todas variáveis válidas.

Os resultados obtidos nesta pesquisa podem ser observados sob duas formas. A primeira, a partir de três modelos individuais onde a rentabilidade, a inadimplência e o desempenho atitudinal são dispostos separadamente e vinculados apenas aos seus preditores relevantes. A segunda forma é com a construção de um modelo único, englobando todos os construtos que tiveram influência nos três modelos, considerando todos como influenciadores do desempenho dos gerentes.

O Modelo 1, referente à Rentabilidade, identificou que são quatro os fatores que influenciam o desempenho dos gerentes no contexto de bancos privados. O fator mais forte observado foram as concessões realizadas pelos gerentes para garantir negócios mais rentáveis junto aos clientes. Também foi fatores de influência neste modelo o conservadorismo, a realização das transações de forma correta na primeira vez e o conflito de interesses. Este último fator foi observado de forma inversa, ou seja, quanto menores os níveis de conflitos de interesses, maior o nível de rentabilidade. Na pesquisa realizada com gerentes de um banco de economia mista, o modelo de rentabilidade havia sido refutado, por falta de significância do modelo. Tendo em vista as alterações realizadas na construção do questionário, sugere-se para estudos futuros a observância de qual dos modelos pode responder melhor ao setor que será pesquisado.

O Modelo 2 apresentou as relações existentes entre os construtos estudados e a Inadimplência. Neste modelo, foram suportadas as hipóteses referentes aos construtos conservadorismo, concessões e *empowerment*, sendo este influenciador o único que não

funcionou de forma negativa. Assim, quanto maior a autonomia dos gerentes, maiores os níveis de inadimplência. A comparação dos construtos influenciadores de desempenho nesta pesquisa com a pesquisa de Dienstmann (2012) mostra que houve uma alteração de alguns construtos. Permaneceu apenas como influenciador da redução da inadimplência as concessões realizadas pelos gerentes. A força desta relação, porém, foi mais forte: de  $-,118$  na pesquisa anterior para  $-,211$  no modelo atual. Os construtos relacionamento e fazer certo da primeira vez não foram observados como influenciadores no contexto privado. Apesar disto, o *empowerment* e o conservadorismo são fatores inéditos deste modelo.

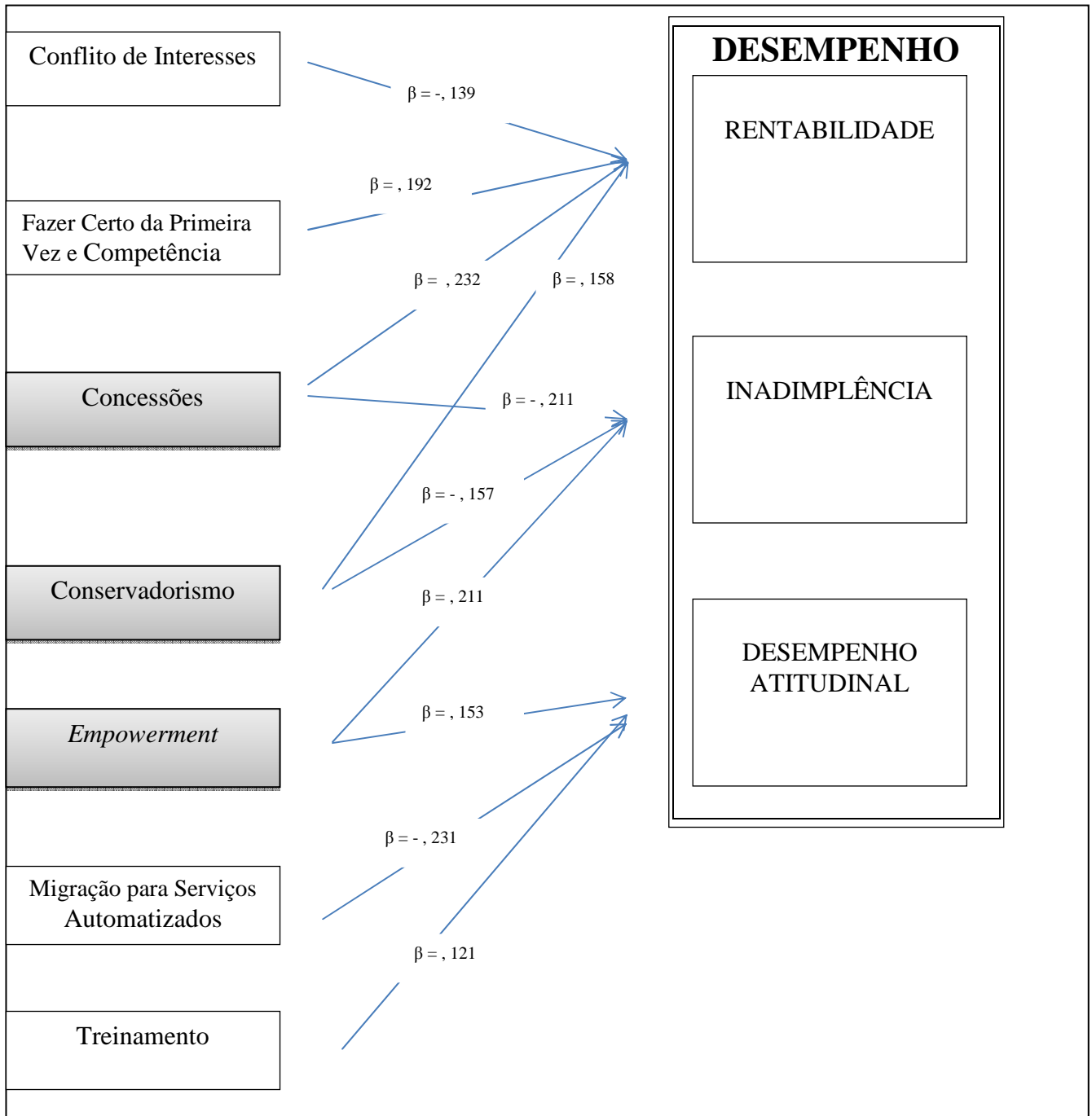
Para a definição do Modelo 3, foram vinculados os construtos propostos a variável de desempenho atitudinal. Os fatores observados com relações diretas foram *empowerment*, migração para serviços automatizados e a prática dos cursos de aperfeiçoamento e capacitação. Apesar da ressalva acerca da consistência do construto, a migração para serviços automatizados obteve a maior influência na variável desempenho atitudinal, com Beta de  $,231$ . Não houve a observação deste construto no modelo anterior, para fins comparativos. Os outros construtos, *empowerment* e treinamento, também não haviam apresentado representatividade estatística no modelo de desempenho atitudinal de Dienstmann (2012). Por outro lado, na atual pesquisa os construtos observados naquele contexto não foram confirmados: relacionamento, fazer certo da primeira vez e conservadorismo.

A partir da observação dos três modelos propostos de forma isolada ou da verificação consolidada dos sete construtos que tiveram significativa relação com o desempenho dos gerentes foi possível identificar que há diferença entre o modelo proposto por Dienstmann (2012) no contexto de bancos de economia mista. Aquele estudo havia identificado quatro construtos (concessões, relacionamento, realizar transações de forma correta na primeira vez e conservadorismo) e relacionado com as variáveis dependentes inadimplência e desempenho atitudinal, pois o modelo de rentabilidade não foi significativo naquele contexto. O estudo atual mostrou que todos os três modelos foram suportados e as variáveis tiveram relação significativa com pelo menos um dos sete construtos: conflito de interesses, concessões, realizar transações corretas na primeira vez, conservadorismo, migração para serviços automatizados, *empowerment* e treinamento.

O modelo construído a partir desta pesquisa está representado na Figura 4 e representa a consolidação dos construtos que apresentaram influência nos modelos das variáveis



individuais. Nota-se que os construtos possuem relações com um ou mais variáveis dependentes, que geram o desempenho. Não há, portanto, a generalização da influência do construto para qualquer variável.



**Figura 4:** Modelo de Influências sobre Desempenho - Consolidado  
**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2014

A partir do modelo de variáveis consolidado, será discutido nesta seção de que forma as variáveis independentes tiveram influência no desempenho geral e aquelas variáveis que foram refutadas, pois não tiveram relação com nenhum dos tipos de desempenho aferidos. A discussão ocorrerá a partir dos construtos relevantes ao desempenho, primeiramente, e depois apresentará aqueles que não se confirmaram.

#### **4.2.1 Conflito de Interesses**

O primeiro construto observado que apresentou relação com um dos tipos de desempenho nesta pesquisa foi o Conflito de Interesse. Este gerou uma relação negativa com a Rentabilidade. Assim, cabe a discussão da importância dos aspectos referenciados no capítulo teórico desta pesquisa.

O acesso a informações privilegiadas, a possibilidade de omitir ou ofertar melhores taxas aos clientes e demais posturas conflituosas são características deste construto para alcançar melhores resultados (MEHRAN; STULZ, 2007). Esta assimetria de informação pode ser observada em instituições financeiras a partir do alto número de produtos disponíveis, tarifas específicas para cada tipo de produto e constantes alterações dos valores sem o prévio conhecimento do grande público.

Apesar de estudo anterior no setor bancário (DIENSTMANN, 2012) não identificar uma significativa relação entre os fatores, verificou-se que quanto menores forem os conflitos, ou seja, quanto mais claros os gerentes forem com os seus clientes, mais rentáveis serão as carteiras gerenciadas. No caso estudado, os gerentes que se preocupam com as questões conflituosas e não se aproveitam da condição favorável tem uma rentabilidade superior.

Uma característica dos gerentes desta instituição financeira é de que os salários não são vinculados a um valor variável de acordo com as metas do mês. Esta condição pode promover a diminuição do conflito por parte deste gestor se comparado a um gerente que precisaria do maior lucro possível no mês para aumentar seus ganhos imediatos. Outro fator a referir é a condição financeira positiva da instituição estudada. Caso o banco estivesse em crise financeira, segundo Gideon (2012), poderia haver uma tendência de buscar lucro em

cima de seus clientes a partir do incentivo a riscos maiores, como nos casos norte americanos da bolha imobiliária de 2008.

Observadas as hipóteses levantadas inicialmente, afirma-se que H1a foi suportada pelos dados da pesquisa. A significância resultante foi de ,019. As outras hipóteses, H1b e H1c, não foram confirmadas. Houve baixa significância nestas observações, ,413 e ,608, respectivamente. A falta de significância na relação com estas duas variáveis dependentes sugerem que os conflitos observados não afetam a questão da inadimplência por ser uma condição que diz mais respeito ao cliente do que ao gerente. Da mesma forma o gerente não nota que sua atitude ética nesta situação gere maiores ganhos a rentabilidade de sua carteira.

#### **4.2.2 Concessões**

O segundo construto observado que apresentou significativa relação com o desempenho dos gerentes influenciou mais de uma variável dependente. As concessões realizadas geraram um efeito positivo na rentabilidade das contas e um efeito negativo, ou seja, a queda da inadimplência.

As hipóteses H4a e H4b foram suportadas, com uma significância de ,000 e 001. Os resultados corroboram com a literatura, que aponta estudos anteriores que já verificaram estas relações Além da relação inversa com a inadimplência, já observada no estudo de Dienstmann (2012) sobre o setor bancário, a pesquisa trouxe a relação direta e bastante significativa com o aumento da rentabilidade.

Alguns fatores que explicam estas observações são a flexibilização na contratação de alguns produtos na direção de atender ao cliente e ainda assim oferecer uma boa rentabilidade às carteiras. Exemplo disto ocorre quando da liberação de recursos em produtos com taxas extremamente baixas (BNDES ou linhas específicas) vinculados a títulos de capitalização ou consórcios como garantias da operação. Estas garantias são utilizadas para viabilizar o negócio internamente e diluem o pagamento do empréstimo ao cliente. Entretanto, possuem grande peso nas metas dos gerentes da instituição.

As concessões apresentam uma espécie de mutualidade entre as partes, pois quanto mais são ofertadas pelos gerentes, mais os clientes tendem a rentabilizar as carteiras.

Estabelecem-se vínculos que conseguem reduzir, inclusive, a inadimplência. A confirmação das hipóteses H4a e H4b evidenciam uma relação muito próxima entre clientes e gerentes, onde podem conseguir melhores negociações quando conseguem flexibilizar os produtos através de concessões.

Já a Hipótese H4c não se confirmou, com significância de ,286. Apesar de efetivamente gerar maior rentabilidade, a concessão não gerou maior desempenho atitudinal. Esta verificação pode ser explicada pela possível percepção dos gerentes de que ao ceder em algum ponto da negociação, estariam dando um passo atrás nos ganhos do banco.

#### **4.2.3 Fazer certo da primeira vez e competência**

A primeira impressão do cliente sobre os serviços prestados e sua relação com a rentabilidade foi testada e confirmada neste estudo. A relação forte apresentada demonstra a importância do construto nas práticas bancárias. Conforme a análise apresentada, a relação demonstrou que quando o gerente está bem preparado para atender o cliente e tem sucesso na primeira negociação, há uma tendência de a rentabilidade ser maior. Corroborando com estudos anteriores há uma percepção de qualidade superior pelos clientes, gerando mais negócios, rentabilizando os serviços e produtos dos gerentes. O resultado apontado também reforça estudo realizado no State Bank of India (SELVAM, 2013), onde os fatores de gestão de recursos humanos, baseados na preparação dos funcionários para prestarem um bom atendimento geraram performance superior.

Assim, a preocupação das instituições financeiras e prestadores de serviço em trazer boas experiências logo no primeiro contato com o cliente foram justificadas também neste estudo, mostrando a relação positiva entre fazer certo na primeira vez e rentabilidade. Para isto, as instituições bancárias passaram a adotar linhas de crédito cada vez mais descomplicadas nas prateleiras de produtos bancários, tornando assim, mais ágeis as transações realizadas.

Apenas a hipótese H5a foi suportada, no quesito rentabilidade. A redução da Inadimplência e a influência na percepção de desempenho do gerente não foram observadas, refutando as hipóteses H5b e H5c.

#### **4.2.4 Conservadorismo**

Apesar de não ter apresentado relação com a rentabilidade e nem com a redução da inadimplência no estudo de Dienstmann (2012), o conservadorismo mostrou-se um fator de importância no desempenho dos gerentes de bancos privados. Observou-se que a utilização da solidez financeira da instituição, da formalização correta das propostas e o histórico positivo passado das partes trazem às negociações pontos positivos que contribuem para o aumento da rentabilidade (H7a) e a redução da inadimplência (H7b).

Os aspectos referentes ao tratamento das informações dos clientes, buscando averiguar a capacidade financeira de pagamento dos clientes foi bem observada nas respostas dos gerentes, obtendo alto grau na escala. Isto demonstra um trabalho específico de análise dos dados passados pelos clientes, onde não há liberações de crédito sem a comprovação de garantias e capacidade de endividamento.

Os resultados da análise desta pesquisa vão ao encontro de estudos anteriores (BEATTY; WEBER, YU, 2008; FRANCIS; MARTIN, 2010) que demonstravam que o conservadorismo das instituições bancárias influencia diretamente a redução da inadimplência. Ainda, os estudos sobre o melhor desempenho gerado pelo aumento da confiança nas negociações (MAZZALI; MACHADO JUNIOR; FURLANETO, 2011) foram suportados com os resultados que apontaram maior rentabilidade aos gerentes que aplicam maior nível de conservadorismo em suas ações.

#### **4.2.5 Empowerment**

A autonomia dos gerentes de bancos privados é um fator controverso no que tange o desempenho dos mesmos nas negociações. Apesar de alguns estudos apontarem para a preferência dos consumidores de uma relação mais próxima ao tomador de decisão, evitando um caminho de reporte a superiores (BRICKLEY; LINK; SMITH, 2003), outros mostram nenhum grau de relação entre aumento da autonomia e reflexo no desempenho no setor bancário (DIENSTMANN, 2012).

Os achados desta pesquisa mostram uma relação direta entre o aumento da autonomia dos gerentes e maior inadimplência na carteira de clientes (H2b). Este fator pode ser explicado a partir da quebra de algumas regras que facilitariam a negociação, como estornos e iniciativas não habilitadas pela instituição. Assim, se estabelece uma fragilidade não contabilizada na estrutura formal do banco, que pode prejudicar o decorrer da negociação, com a incapacidade futura de pagamento. Neste sentido, as instituições bancárias apresentam uma tendência de padronização extrema das ações e engessamento da autonomia dos gerentes. A negociações mais complexas e que necessitam de flexibilizações demandam análise e alçadas superiores.

Já em relação ao desempenho atitudinal, o aumento da autonomia mostrou relação direta e positiva, suportando a hipótese H2c. Este resultado demonstra que os gerentes acreditam que as suas ações autônomas contribuem para a construção de um desempenho positivo. Assim, as reuniões de comitês realizadas para aprovação ou reprovação de crédito obtêm relevância entre as ações realizadas diariamente nas agências. O poder, apesar de compartilhado, está na ponta da agência e reforça a autonomia do gerente frente ao seu cliente.

Efetivamente, baseado nos números de rentabilidade, o aumento desta autonomia não se efetivou e a hipótese H2a foi refutada, com significância ,141.

#### **4.2.6 Treinamento**

A importância do treinamento e da capacitação na melhora do desempenho foi testada neste estudo e este apresentou o suporte apenas para a influência sobre o desempenho atitudinal dos gerentes (H9c). A significância apontada no limite do aceitável corrobora com pesquisas anteriores que afirmam a importância deste construto na obtenção de melhores resultados práticos (FREITAS; BRANDÃO, 2006). A percepção dos gerentes da importância das diversas atividades de capacitação que sofrem na instituição e fora tiveram efeito positivo na avaliação do próprio desempenho, porém o mesmo não ocorreu na identificação do acréscimo da rentabilidade (H9a). Também não houve a relação entre os quesitos de treinamento e capacitação com a redução da inadimplência (H9b).

A partir da análise descritiva, foi possível verificar que as médias elevadas mostram o comportamento dos gerentes seguindo as recomendações das capacitações e treinamentos

realizados. Não foi mensurada nesta pesquisa a relação entre o grau de treinamento e o desempenho. Portanto, verificou-se a relação entre a prática das certificações obtidas e o desempenho. Como sugestão para análise mais detalhada, sugere-se o aprofundamento de quais e quantos são os treinamentos recebidos pelos gerentes e os resultados que foram obtidos. Esta relação poderá apontar se um maior grau de capacitação trará melhor desempenho.

Apesar de não ser indicada pela literatura, a falta influência dos aspectos ligados ao treinamento e capacitação com rentabilidade e inadimplência podem ser justificados pelas padronizações, normas e regras às quais os gerentes estão limitados. Os treinamentos aparecem como uma cartilha a ser seguida, niveladora de atitudes, e não a busca pela competitividade, apontada por Dengo (2001), para alcançar o desempenho superior.

Os resultados, portanto, não corroboram com o estudo de Ahmad e Ariff (2007), que demonstraram como fatores influenciadores do desempenho a eficiência gerencial e a importância do estudo de risco de crédito, assuntos recorrentes nos treinamentos das instituições bancárias.

#### **4.2.7 Migração para serviços automatizados**

A migração dos atendimentos presenciais para serviços automatizados também foi foco desta pesquisa. Houve a constatação de relação direta e positiva entre o construto e o desempenho atitudinal dos gerentes, com significância de ,000. Este achado demonstra que a percepção dos gerentes e suas ações estão voltadas para a migração dos serviços e que estas diminuem suas intervenções nas negociações do dia a dia, dando mais autonomia ao cliente. As médias altas observadas na análise descritiva e a baixa variabilidade dos respondentes demonstraram que a prática ocorre de forma recorrente por grande parte dos funcionários. Esta percepção que gera o desempenho atitudinal vai ao encontro das ações viabilizadas pelos bancos que proporcionam o aumento dos canais automatizados buscando oferecer maior autonomia ao cliente (KAHN, 2010) e melhoria do relacionamento (DINIZ, 2001).

De acordo com os estudos propostos e percorridos no capítulo de revisão da literatura, o aumento de plataformas alternativas ao cliente, além de facilitar e fidelizar o cliente, pode

acarretar um aumento exagerado dos custos, prejudicando a rentabilidade da carteira de clientes (CAMPBELL; FREI, 2009). Neste sentido, esta pesquisa identificou que não houve uma relação entre o construto com o aumento da rentabilidade (H8a), corroborando com a pesquisa norte-americana. O presente estudo não teve a pretensão de entender o motivo desta relação e se limitou apenas à verificação de sua existência ou não. Um estudo complementar em profundidade poderá concluir se o fator determinante para não haver relação entre o construto e o desempenho compartilha dos mesmos resultados obtidos na pesquisa norte americana.

A presente pesquisa também não encontrou uma relação entre a migração para canais automatizados e a redução dos níveis de inadimplência (H8b). Esta relação também não havia sido comprovada no estudo com o banco de economia mista, realizado por Dienstmann (2012).

Realiza-se neste momento a ressalva do construto ter apresentado Alfa de Cronbach inferior ao esperado. Para não prejudicar o restante da análise o mesmo foi mantido e as questões referentes ao construto entendidas como consistentes na formação do fator.

O construto permaneceu gerando influência apenas no Modelo 3 desta discussão, pois fez referência apenas à variável desempenho atitudinal, suportando a hipótese H8c. Apesar da falta de consistência, nota-se no estudo a característica do gerente em migrar os serviços manuais realizados para formas automatizadas, gerando ganhos de tempo e autonomia do cliente. Isto gerou uma percepção de melhora dos níveis de desempenho, ou seja, o aumento do desempenho atitudinal do gerente. Em uma análise mais crítica, o construto migração para serviços automatizados pode ser retirado do modelo final.

#### **4.2.8 Construtos não suportados pela pesquisa**

Os construtos que não apresentaram significância suficiente para influenciar o desempenho dos gerentes serão discutidos abaixo. Não há, portanto, uma relação sustentada pelo estudo. Isto pode ser efeito de a amostra comportar especificamente apenas um dos bancos privados brasileiros. Sugere-se que os construtos não sejam desconsiderados para estudos futuros, tendo em vista o suporte em outras pesquisas.



A redução da complexidade das transações bancárias foi proposta no sentido de que ao facilitar o processo de aquisição de crédito, o cliente conseguiria passar mais rapidamente por processos burocráticos, gerando mais eficiência operacional e como consequência, melhor desempenho. Assim como na pesquisa realizada no contexto bancário de economia mista (DIENSTMANN, 2012), não houve uma significância expressiva que suportasse o construto como influenciador das variáveis de desempenho. Sendo assim, os estudos sobre a conveniência e aumento da facilidade nos processos (DIMITRIADIS, 2010) não foram suportados por esta pesquisa, pois a análise não demonstrou que o construto possa gerar melhor desempenho dos gerentes. Uma justificativa para a ausência nesta relação pode ser o fato apontado nesta pesquisa quando o aumento da autonomia dos gerentes levou a um aumento da inadimplência. Para coibir, as empresas tendem a manter altos níveis de burocratização, reduzindo a possibilidade de flexibilização de algumas negociações. Talvez pela falta de possibilidade de redução da complexidade no setor bancário, houve dificuldade na mensuração deste construto. Sugere-se que a prática da redução seja verificada em novos estudos para, então, verificar o impacto no desempenho dos gerentes bancários.

Outro construto estudado que não apresentou significância suficiente para influenciar o desempenho dos gerentes se deu a partir das questões de Relacionamento. Os estudos anteriores (MORGAN; HUNT, 2004; DIENSTMANN, 2012), que mostraram uma relação possível entre o entendimento dos gerentes da importância das condições de relacionamento com os clientes para gerar desempenho superior não tiveram suporte neste estudo. Após análise descritiva do construto, observou-se um alto grau de entendimento da importância do relacionamento no serviço bancário. Porém, as ações não se traduziram significativamente em nenhuma das propostas de desempenho. Os níveis de significância foram suficientes para refutar as hipóteses H6a, H6b e H6c. Este resultado suscita questionamento sobre as formas de agir com os clientes por parte dos gestores. Apesar do entendimento da importância, estão sendo postos em prática as ações de longo prazo, ou se privilegia ainda o resultado de curto prazo? Os gerentes da instituição pesquisada ainda trabalham com metas mensais e cobranças de curto prazo, não podendo optar por benefícios de longo prazo como a participação acionária.

O último construto desta discussão foi incorporado neste estudo como complemento à pesquisa de Dienstmann (2012), porém, os resultados encontrados na análise não mostraram relação alguma entre o tempo de experiência e o desempenho dos gerentes. Apesar das

pesquisas anteriores em diversos setores ter demonstrado que o tempo de experiência na função gera um desempenho superior na atividade (CASTRO; DE SOUZA FLEITH, 2008; SHARMA; SINGH; GOYAL, 2011), o presente estudo não obteve significância suficiente para demonstrar a relevância destas relações.

A partir da análise dos dados, foi possível observar uma distribuição proporcional entre as faixas de experiência no setor bancário. Mesmo assim, não houve uma destas que sobressaiu perante as demais em algum dos componentes do desempenho. A explicação pode ser sugerida a partir da diferença de clientes que os gerentes mais experientes atendem com relação aos gerentes com baixa experiência. Geralmente, nos bancos há uma sequência temporal a ser respeitada onde os clientes com maior potencial estão nas carteiras dos gerentes com mais tempo na instituição, não sendo então possível comparar o aumento do desempenho de um gerente mais experiente com o de um gerente novato na função.

Podemos assim, estabelecer um quadro representativo das verificações das hipóteses, suportadas ou refutadas, para melhor entendimento dos resultados efetivos deste estudo (Quadro 11). As apresentações das hipóteses e as respectivas relações de influência com as variáveis dependentes de desempenho: rentabilidade, inadimplência e desempenho atitudinal.

**Quadro 11** – Resumo das Hipóteses

Hipótese	Rentabilidade	Inadimplência	Des. Atitudinal
	( a )	( b )	( c )
1 - Conflito de interesse	suportada	x	x
2 - <i>Empowerment</i>	x	suportada	suportada
3 - Redução da Complexidade	x	x	x
4 - Concessões	suportada	suportada	x
5 - Fazer Certo da Primeira Vez	suportada	x	x
6 - Relacionamento	x	x	x
7 - Conservadorismo	suportada	suportada	x
8 - Migração p/ Serviços Automatizados	x	x	suportada
9 - Treinamento	x	x	suportada
10 - Experiência	x	x	x

**x=hipótese não suportada**

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2014

Observa-se, portanto, que para alcançar o melhor desempenho, deve-se trabalhar com uma gama de indicadores diferentes, pois a pesquisa identificou que os construtos que afetam na rentabilidade não necessariamente terão efeito na redução da inadimplência ou desempenho atitudinal.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho teve o objetivo de identificar e discutir os fatores que mais influenciam o desempenho dos gerentes de banco no contexto privado. Neste sentido, foi realizada uma revisão teórica acerca dos principais fatores que geram desempenho, baseado em construtos abordados na pesquisa de Dienstmann (2012), realizada no contexto de bancos brasileiros de economia mista.

Posteriormente, identificou-se a metodologia da coleta de dados, realizada através de uma *survey* enviada aos gerentes situados no estado do Rio Grande do Sul, em função do objetivo da pesquisa e da grande quantidade de respondentes. Foram coletados 288 questionários provenientes de 241 agências.

A análise dos dados foi realizada apenas de forma quantitativa, com a utilização da ferramenta de análise estatística, o SPSS. Para a verificação das relações entre os construtos e as variáveis dependentes que se traduzem em desempenho foram utilizadas técnicas de regressão linear múltipla.

Os resultados gerados por esta pesquisa foram a identificação dos modelos independentes de rentabilidade, inadimplência e desempenho atitudinal e os construtos que os influenciam individualmente. Posteriormente, os construtos foram consolidados para observação única dos fatores que tem influência no desempenho geral dos gerentes de banco no contexto das instituições privadas. Observou-se que, apesar do estudo comparativo demonstrar o relacionamento estabelecido entre gerentes e clientes não tende a gerar melhor desempenho. Foram apontados que sete dos dez construtos previstos tiveram influência no desempenho dos gerentes: conflito de interesses, concessões, realizarem o serviço certo da primeira vez, o uso do *empowerment*, conservadorismo, migração para serviços automatizados e treinamento.

Gerencialmente, o resultado desta pesquisa aponta para o reconhecimento, por parte de gestores de pessoas e dos próprios gerentes de banco, da importância em direcionar os seus esforços naqueles construtos que tem maior influência no desempenho e na inadimplência. Desta forma, evitam-se ou pelo menos diminui a concentração de esforços em pontos que não apresentam relevância no desempenho geral. Por exemplo, a luta dos gerentes por maior autonomia não se justifica neste caso, pois o maior poder fornecido aos gerentes tem representado sistematicamente um pior desempenho.

A busca de gerentes com perfil mais conservador e que estão melhores preparados para atender prontamente ao cliente é um grande desafio, pois a união destas e as demais características em uma pessoa não se tornam simples. Apesar de estar em processo corrente de migração, os serviços automatizados ainda não representam ganho de desempenho real, tampouco a redução da inadimplência. Fica evidente que a pessoa no papel de gerente de relacionamento tem função fundamental na flexibilização, ponderada, das negociações. As concessões mostraram-se cumpridoras de duplo papel no desempenho, aumento da rentabilidade e redução da inadimplência.

Apesar das limitações, este estudo cumpriu o papel proposto a partir dos seus objetivos ao identificar os fatores que mais influenciam o desempenho dos gerentes no contexto privado, verificarem a força destas relações e comparar com o modelo de Dienstmann (2012), que embasou o trabalho, no contexto de economia mista.

Deve ser ressaltado, entretanto, que apesar de o trabalho ter sido conduzido de maneira a reduzir distorções e vieses de análise, há limitações que devem ser apontadas.

A primeira limitação desta pesquisa diz respeito à unidade de análise. Por falta de acesso e recursos para pesquisar em mais de uma instituição financeira privada, houve a escolha por estudar os gerentes de apenas uma instituição. Esta limitação pode apresentar algum viés relativo a particularidades da instituição, porém, o fato de abranger vários segmentos do banco tentou minimizar alguns destes fatores.

Outra limitação diz respeito à escolha dos construtos que geraram as hipóteses deste estudo. Foram considerados construtos já existentes na literatura por conta do estudo comparativo e propostos novos construtos a partir das percepções do pesquisador em âmbito

profissional e acadêmico. Desta forma, como alguns dos construtos não apresentaram relação alguma com os três tipos de desempenho, podem ser revistos estes fatores.

Das limitações deste estudo podem ser sugeridas pesquisas que contribuam para complementar e enriquecer este trabalho. Tendo em vista que apenas parte dos construtos geraram desempenho neste contexto, há uma oportunidade de estudo tanto na aplicação destes construtos em novos contextos quanto à possibilidade de verificar outros construtos mais impactantes desta relação.

A verificação dos modelos apresentados em novos contextos de instituições bancárias trará uma nova visão crítica sobre os fatores e estabelecerá um confronto de resultados que contribuirá na consolidação ou reformulação destas relações. Assim como a purificação dos construtos que geram o desempenho no setor bancário.

## 6 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ABBAD, G.; GAMA, A.L.G.; BORGES-ANDRADE, J.B. Treinamento: Análise do Relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. *RAC*, v. 4, n. 3, p. 25-45. Set/Dez. 2000.

AHMAD, Nor Hayati; ARIFF Mohamed. Multi-country study of bank credit risk determinants. *The International Journal of Banking and Finance*. Vol. 5, 2007.

AL-HASHIMI, A. "Determinants of Bank Spreads in Sub-Saharan Africa". *Review of Economic Studies* Vol. 58, 277-297, 2007.

AL-HAWARI, M., HARTLEY, N.; WARD, T. Measuring banks' automated service quality: a confirmatory factor analysis approach. *Marketing Bulletin*, 16(1), 1-19. 2005.

ALLIGER, G. M.; JANAK, E. A. Kirpatrick's levels of training criteria : thirty years later. *Personnel Psychology*, n. 42, p. 331-342, 1989.

ASMA, Idris; ASARI, F.; TAUFIK, N. Determinant of islamic banking institutions: profitability in Malaysia. *Word Applied Science Journal*. Vol. 12. 2011.

BARBOSA, A. C. Q.; RODRIGUES, M. A. Um olhar sobre os modelos de gestão de competências adotados por grandes empresas brasileiras. In: *ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 29; 2005, Brasília, DF. Anais ... Brasília: ENANPAD, 2005. CD ROM.

BARNES, J. Exploring the importance of closeness in customer relationships. *American Marketing Association Conference*. Junho, 1997.

BARRICK, Murray R.; MOUNT, Michael K. The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*. 1991.

BEATTY, A.; WEBER, J.; YU, J. J. Conservatism and Debt. *Journal of Accounting and Economics*, v. 45, n. 2-3, p. 154-174, ago. 2008.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A.; BORGES-ANDRADE, J.E. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. *Revista de Administração Pública*. Vol. 35, 2001.

BRENNER, E.M.; JESUS, D.M.N. Manual de Planejamento e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos: Projeto de Pesquisa, Monografia e artigo. São Paulo: Atlas, 2007.

BRICKLEY, J. A; LINCK, J. S.; SMITH, C. W. Boundaries of the firm: evidence from the banking industry. *Journal of Financial Economics*, v. 70, n. 3, p. 351-383, dez. 2003.

CAMPBELL, D.; FREI, F; Cost Structure, Customer profitability and retention implications of self-service distribution channels: evidence from customer behavior in an online banking channel. *Management Science*. Vol. 56, 2009

COLGATE, Mark; ALEXANDER, Nicholas. Banks, retailers and their customers: a relationship marketing perspective. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 16, 1998.

COMBS, James G; CROOK, T. Russell; SHOOK, Christopher L. The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. *Research Methodology in Strategy and Management*, Volume 2, 2005.

CONDOSTA, 2012 CONDOSTA, L. How banks are supporting local economies facing the current financial crisis: An Italian perspective. *International Journal of Bank Marketing*, v. 30, n.6, p. 485-502, 2012.

DE CASTRO, Júlia Soares Rosa; DE SOUZA FLEITH, Denise. Criatividade escolar: relação entre tempo de experiência docente e tipo de escola. *Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional (ABRAPEE)* Volume, v. 12, n. 1, p. 101-118, 2008.

DENGO, N. Universidades corporativas: modismo ou inovação? Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) PPGA/UFRGS, Porto Alegre, 2001.

DIENSTMANN, Gustavo Henrique. Análise dos fatores que influenciam o desempenho dos gestores de relacionamento em agências bancárias de varejo. Unisinos. 2012.

DILIJONAS, D, Krikšciunien, D., Sakalauskas, V. & Simutis, R. Sustainability Based Service Quality Approach for Automated Teller Machine Network. 2009. Disponível em [http://www.vgtu.lt/leidiniai/leidykla/KORS\\_2009/PDF/241-246-p100-Dilijonas-47.pdf](http://www.vgtu.lt/leidiniai/leidykla/KORS_2009/PDF/241-246-p100-Dilijonas-47.pdf).

DIMITRIADIS, S. Testing perceived relational benefits as satisfaction and behavioral outcomes drivers. *International Journal of Bank Marketing*, v. 28, n. 4, p. 297-313, 2010.

DINIZ, Eduardo H. Uso da Web em serviços financeiros. Relatório 57/2001 NPP EAESP FGV Agosto de 2001.

DUCK, S. *Human Relationships*. Sage, Londres. 1992.

DURAND, Política e gestão cultural: Brasil, EUA, Europa. São Paulo, Núcleo de Pesquisas e Publicações da EAESP/FGV. Relatório de Pesquisa n.13, 2000.

EHRLINGER, J. *et.al.* Why the Unskilled Are Unaware: Further Explorations of (Absent) Self-Insight Among the Incompetent. *Organizational behavior and human decision processes*, v. 105, n. 1, p. 98-121, 1 jan. 2008.

FEBRABAN, 2013 – disponível em [http://www.febraban.org.br/7Rof7SWG6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/2010%2001%2022%20Panorama%20de%20Credito\\_final\\_dez12.pdf](http://www.febraban.org.br/7Rof7SWG6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/2010%2001%2022%20Panorama%20de%20Credito_final_dez12.pdf). Acessado em 05 de abril de 2013.

FRANCIS, J. R.; MARTIN, X. Acquisition profitability and timely loss recognition. *Journal of Accounting and Economics*, v. 49, n. 1-2, p. 161-178, fev. 2010.

FREITAS, M.C.P. Os efeitos da crise global no Brasil: aversão ao risco e preferência pela liquidez no mercado de crédito Instituto de Estudos Avançados da USP v. 23, n. 66. 2009

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. 2006.

GANESAN, S. Determinants of Ijong-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, v. 58, n. April, p. 1-19, 1994.

GIDEON, F. Optimal management of bank moral hazard. *Global Journal of Pure and Applied Mathematics*. Vol. 8, 2012.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GILBERT, David C.; CHOI, Karen C. Relationship marketing practice in relationto different bank ownership: a study of banks in Hong Kong. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 21, 2003.

GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. In: DUNNETTE; HOUGH (Orgs.). Handbook of industrial and organizational psychology. 2. ed. California : *Consulting Psychology Press*, 1991. p. 507-619.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past - an assured future? ID. Boud & J.Garrick (Orgs.), Understanding learning at work. 1999.

GREASLEY, K. Employees Perception of *Empowerment*. *J. Empl. Relat.*, 2005.

GRÖNGROSS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards paradigm shift in marketing. *Management Decision*, Vol. 32, 1994.

HAIR, J. F., Jr., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black. *Multivariate Data Analysis with Readings*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1998



HILSDORF, Lupércio Arthur. Negociações bem sucedidas: uma proposta inovadora para relacionamentos duradouros. Colina, São Paulo: Editora Academia de Inteligência, 2005.

HORMOZI, A. M. Agile manufacturing: the next logical step. *Benchmarking*, v. 8, n. 2, p. 132-143, 2001.

HUBBARD, R.; ARMSTRONG, J.S. Replications and Extensions in Marketing – Rarely Published But Quite Contrary. *International Journal of Research in Marketing*, v. 11 p. 233-248. 1994.

ISLAM, R., Kumar, S., & Biswas, P. K. (2007). Customer Satisfaction of ATM Service: A Case Study of HSBC ATM. 2009 Disponível em [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=990242](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=990242).

JO, Hyungrae; LEE, Jinjoo. The relationship between an entrepreneur's background and performance in new venture. *Technovation*, Vol. 4, n 16, 1996.

KHAN, A.M. An Empirical Study of Automated Teller Machine Service Quality and Customer Satisfaction in Pakistani Banks. *European Journal of Social Sciences – Volume 13, Number 3*. 2010.

KUMAR, S.; GULATI, R. Measuring efficiency, effectiveness and performance of Indian public sector banks. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 59, n. 1, p. 51-74, 2010.

LACERDA, Érika Rodrigues Magalhães and ABBAD, Gardênia. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. *Rev. adm. contemp.* [online]. vol.7, n.4, pp. 77-96. ISSN 1982-7849.

LAD, Pratap Bapuso. A Study of urban co-operative banks in India. *Indian Streams Research Journal*. Vol. 3. Abril, 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000400005>. 2003.

LEBLANC, M. Tree-based tools for survival data. In *Proceedings of the XV International Biometrics Conference*, 123-138. 1990.

LUO, W.; ZHANG, Y.; ZHU, N. Bank ownership and executive perquisites: New evidence from an emerging market. *Journal of Corporate Finance*, v. 17, n. 2, p. 352-370, abr. 2011.

MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de Marketing, uma orientação aplicada*. 4 ed. Porto Alegre. Bookman, 2006

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

MATOS, Francisco Gomes de. *Negociação gerencial aprendendo a negociar*. Rio de Janeiro: J. olympio, 1985.

MATTAR, F.N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MAZZALI, L.; MACHADO JUNIOR, C.; FURLANETO, C. J. O nexo entre formalização e confiança na gestão da relação cliente-fornecedor. *Gestão & Produção*, v. 18, n. 3, p. 571- 586, 2011.

MEHRAN, H.; STULZ, R. M. The economics of conflicts of interest in financial institutions. *Journal of Financial Economics*, v. 85, n. 2, p. 267-296, ago. 2007.

MELLO, Jose Carlos Martins F. de. *Negociações baseadas em estratégias*. São Paulo, Atlas, 2007

MILLER, S.; NOULAS, A. Portfolio mix and large-bank profitability in the USA. *Applied Economics*. Vol.29, 1997.

MILLS, Harry A. *Negociação a arte de vencer*. São Paulo: Makron Books, 1993.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. *Strategy and performance: competing through competences*. Cambridge: *Cambridge University Press*, 2002.

MORGAN, R. M; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

NDUBISI, N.O. Understanding the salience of cultural dimensions on relationship marketing, its underpinnings and aftermaths. *Cross Cultural Management*, Vol. 11, 2004.

NIKBIN, D. Perceived Justice in Service Recovery and Recovery Satisfaction : The Moderating Role of Corporate Image. *Journal of Marketing*, v. 2, n. 2, p. 47-57, 2010.

NEPOMUCENO, M. V.; PORTO, J. B. Human values and attitudes toward bank services in Brazil. *International Journal of Bank Marketing*, v. 28, n. 3, p. 168-192, 2010.

NGUYEN, A.; CRAGG, W. Interorganizational Favour Exchange and the Relationship Between Doing Well and Doing Good. *Journal of Business Ethics*, v. 105, n. 1, p. 53-68, 30 jun. 2011.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A., LIMA, G. B. C., VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

PAHL-WOSTL, Claudia. Information, public empowerment, and the management of urban watersheds. *Enviromental Modelling & Software*. Vol. 20, 2005.

PARSONS, A. L. What determines buyer-seller relationship quality? An investigation from the buyer's perspective. *Journal of Supply Chain Management*, v. 38, n. 2, p. 4-12, 2002.

PÉRICO; REBELATTO; SANTANA, 2008 – PÉRICO, A. E.; REBELATTO, D. A. do N.; SANTANA, N. B. Eficiência bancária: os maiores bancos são os mais eficientes? Uma análise por envoltória de dados. *Gestão & Produção*, v. 15, n 2, p421-431, 2008.

PETERS, C; MAZDARANI, E. The Impact Of Employee *Empowerment* On Service Quality And Customer Satisfaction In Service Organizations: A Case Study Of Länsförsäkringar Bank AB 2009. Disponível em <http://www.essays.se/essay/>

RAO, Sunita.G; BORKAR, Sunita. Development of scale for measurement of stress and performance status of public and private sector bank employees. *Indian Streams Research Journal*, Volume 2. Agosto, 2012.

ROY, S. K.; SHEKHAR, V. Dimensional hierarchy of trustworthiness of financial service providers. *International Journal of Bank Marketing*, v. 28, n. 1, p. 47-64, 2010.

SATHYE, M. Efficiency of banks in a developing economy: The case of India. *European Journal of Operational Research*. Vol. 148, 2002

SELVAM, N. The impact of human resources management in State Bank of India. *Indian Streams Research Journal*. Vol. 2, 2013.

SHARMA, Neeraj; SINGH, Kawaljeet; GOYAL, D.P. Can Managing Knowledge and Experience Improve Software Process? - Insights from the literature. *Journal Anu Books* 2011

TALEGHANI, M.; GILANINIA, Sh.; MOUSAVIAN, S.J. The role of relationship marketing in customer orientation process in the banking industry with focus on loyalty. Case study: banking industry of Iran. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, 2011.

TANNENBAUM, S. I.; YUKL, G. Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, v. 43,p. 399-441, 1992.

URAL, T. The effects of relationship quality on export performance: A classification of small and medium-sized Turkish exporting firms operating in single export-market ventures. *European Journal of Marketing*, v. 43, n. 1/2, p. 139-168, 2009.

DE MELO, Wagner Fabiano; DE DOMENICO, Silvia Marcia Russi. A influência dos valores organizacionais no desempenho de agências bancárias. *RAC*, Vol. 16. Jan/Fev, 2012

WANDERLEY, José Augusto. *Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados*. 5.ed São Paulo: Editora Gente, 1998

WELCH, E.W.; PANDEY, S.K. E-government and bureaucracy: toward a better understanding of intranet implementation and its effect on red tape. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 17, 2006.

WILLIAMSON, O. E.. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free Pass. 1985.

WILSON, D.T.; JANATRANIA, S.A. Understanding the value of a relationship. *Asia-Australia Marketing Journal*. Vol. 2, 1994.

YANG, S.-B.; CHOI, S. O. Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity. *Team Performance Management*, v. 15, n. 5/6, p. 289-301, 2009.

YAO, Hui-I; KHONG, Kok Wei. Effectiveness of customer relationship management on customer satisfaction in the commercial banks of Taiwan. *Contemporary Management Research*, Vol. 7. Junho, 2011.

ZEITHAML; V.A., BITNER, M.J, GREMLER, D.D. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Bookman, 2011.

ZHU, F, Jr W; Chen I IT-based services and service quality in consumer banking. *International Journal of Service Industry Management*, 2002.

## APÊNDICE A – MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA

PESQUISA ACADÊMICA – MESTRADO EM ADM - UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

Este questionário faz parte de um estudo sobre o comportamento dos gerentes de conta no dia a dia. Leia atentamente as questões abaixo e não deixe nenhuma resposta em branco.

**O questionário será mantido no anonimato.**

- 1 – Gênero – Masculino ( ) Feminino ( )  
 2 – Idade: ( ) 20 a 30 anos ( ) 31 a 40 anos ( ) 41 a 50 anos ( ) 51 a 60 anos  
 3 – Escolaridade ( ) Ensino Médio Completo ( ) Ensino Superior Incompleto  
 ( ) Ensino Superior Completo ( ) Pós Graduação  
 4 – Tempo de Experiência na Área Bancária  
 ( ) Até 5 anos ( ) de 6 a 10 anos ( ) mais de 10 anos

**INSTRUÇÕES – Leia cada frase abaixo e responda de 1 a 7, sendo 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente.**

1 – discordo totalmente	2	3	4	5	6	7 – concordo totalmente						
						1	2	3	4	5	6	7
1 - Para viabilizar minhas metas, oferto linhas de crédito mais caras para o cliente, mesmo tendo uma opção mais barata.						1	2	3	4	5	6	7
2. Nego uma solicitação do cliente caso a mesma não contribua para viabilizar minhas metas.						1	2	3	4	5	6	7
3 - Procuo sempre vender produtos que colaborem para atingir minhas metas, mesmo que isso não seja a melhor opção para o cliente.						1	2	3	4	5	6	7
4. Somente libero crédito se o mesmo adquirir um produto de reciprocidade.						1	2	3	4	5	6	7
5 – Faço a oferta da taxa de juros mais alta caso o cliente não me solicite o contrário						1	2	3	4	5	6	7
6 - Omito informações que podem comprometer a realização de algum negócio atrelado às minhas metas.						1	2	3	4	5	6	7
7. Minha equipe toma decisões de forma autônoma.						1	2	3	4	5	6	7
8. Meus colegas de equipe compartilham responsabilidade.						1	2	3	4	5	6	7
9. Todos os colegas gestores permitem que a minha equipe de vendas tome decisões importantes sobre como as coisas funcionam.						1	2	3	4	5	6	7
10. Todos os colegas gestores permitem que a minha equipe de vendas tenha um alto grau de iniciativa.						1	2	3	4	5	6	7
11. Minha equipe consegue obter a informação necessária para o seu trabalho.						1	2	3	4	5	6	7
12. Concedo estornos, abatimentos e descontos autorizados pelo banco para manter relacionamento com o cliente.						1	2	3	4	5	6	7
13 - O banco me ajuda a passar pelos processos burocráticos.						1	2	3	4	5	6	7
14 - Minhas transações e serviços são rápidos (Consigno atender o cliente no tempo esperado ou antes)						1	2	3	4	5	6	7
15 - Minhas transações são simples (produtos corriqueiros e conhecidos do público e sem maiores problemas de entendimento pelo cliente).						1	2	3	4	5	6	7
16 - Faço concessões ao cliente para viabilizar outros negócio (flexibilizações, liberações, entre outros).						1	2	3	4	5	6	7
17 - Formalizo contratos sem assinatura e/ou libero descontos de títulos sem borderô caso confie no cliente.						1	2	3	4	5	6	7
18 - Acredito que as concessões que faço no curto prazo a meus clientes compensarão no longo prazo.						1	2	3	4	5	6	7

1 – discordo totalmente	2	3	4	5	6	7 – concordo totalmente								
19 - Induzo meus clientes a retribuírem eventuais concessões que fiz aos mesmos.	1	2	3	4	5	6	7							
20 - Consigo realizar os negócios para os clientes de forma correta da primeira vez.	1	2	3	4	5	6	7							
21 - Conheço o cliente e entendo as suas necessidades.	1	2	3	4	5	6	7							
22 - Tenho a informação que preciso para conduzir os negócios.	1	2	3	4	5	6	7							
23 - Conheço adequadamente os produtos e serviços que estou ofertando.	1	2	3	4	5	6	7							
24 - Demonstro o conhecimento do produto (explicitando tudo que irá ocorrer ao longo do negócio) sem a necessidade de consultas a sistemas ou normas.	1	2	3	4	5	6	7							
25 - Eu busco manter relacionamentos de longo prazo com os meus clientes.	1	2	3	4	5	6	7							
26 - Foco em metas de longo prazo nos negócios que realizo com meus clientes.	1	2	3	4	5	6	7							
27 - Acredito que no longo prazo o meu relacionamento com o cliente será lucrativo.	1	2	3	4	5	6	7							
28 - Concedo crédito apenas se o cliente trazer informações condizentes com movimentações, patrimônio, endividamento, etc.	1	2	3	4	5	6	7							
29 - Busco propor soluções conhecidas pelo cliente e pelo mercado (produtos tradicionais de crédito e serviços), de forma a garantir a segurança do cliente.	1	2	3	4	5	6	7							
30 - Busco demonstrar ao cliente a força, história e segurança do banco em que atuo.	1	2	3	4	5	6	7							
31 - Incentivo meus clientes a usarem canais alternativos de atendimento, como os serviços automatizados.	1	2	3	4	5	6	7							
32 - Sempre que consigo migro o atendimento do cliente para canais alternativos (terminais, internet, central por telefone).	1	2	3	4	5	6	7							
33 - Consigo investir tempo ensinando o cliente a usar canais alternativos agora, para economizar meu tempo no futuro.	1	2	3	4	5	6	7							
34 - Utilizo as ferramentas de treinamento para aperfeiçoar meu desempenho no mercado financeiro.	1	2	3	4	5	6	7							
35 - Identifico pontualmente que a preparação através de treinamentos e certificações melhora o desempenho nas negociações.	1	2	3	4	5	6	7							
36 - Atuo de forma condizente com o treinamento e com as regulamentações dos certificados que obtive.	1	2	3	4	5	6	7							

<b>37 - Contribuo para que a empresa conquiste uma boa participação no mercado.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>							
<b>38 - Gero negócios lucrativos ao banco.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>							

Para as questões abaixo, utilize a escala de 1 a 7, sendo 1 = muito baixo e 7 = muito alto.

1 – muito baixo	2	3	4	5	6	7 – muito alto								
<b>39 - No último semestre, qual o nível que você obteve no programa de metas AGC?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>							
<b>40 – Qual o nível de rentabilidade de sua carteira?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>							

**41 – Qual o número médio de clientes da sua carteira?**

( ) até 100 clientes ( ) de 100 a 200 clientes ( ) mais de 200 clientes

**42 - Qual é o percentual aproximado de inadimplência (não considerar atrasos, apenas o percentual de operações que não são pagas) dos clientes da sua carteira? \_\_\_\_\_%**

**43 - Nos últimos 12 meses, qual o percentual que atingiu das suas metas? \_\_\_\_\_%**