

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE MA

DANIVAN BORGES MENDES LACERDA

**OS EFEITOS DAS HABILIDADES DE COMUNICAÇÃO DO LÍDER EM
SEUS SUBORDINADOS NO SETOR BANCÁRIO**

SÃO LUÍS

2024

DANIVAN BORGES MENDES LACERDA

**OS EFEITOS DAS HABILIDADES DE COMUNICAÇÃO DO LÍDER EM
SEUS SUBORDINADOS NO SETOR BANCÁRIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Acadêmico.

Orientador: Prof^o. Dr. Emerson Wagner Mainardes

SÃO LUÍS

2024

DANIVAN BORGES MENDES LACERDA

**OS EFEITOS DAS HABILIDADES DE COMUNICAÇÃO DO LÍDER EM
SEUS SUBORDINADOS NO SETOR BANCÁRIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração.

Aprovada em 26 de novembro de 2024.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº Dr.: Emerson Wagner Mainardes
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profº Dr.: Bruno Félix Guilherme de Araújo
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profº PhD.: Evandro Luiz Lopes
Escola Superior de Propaganda e Marketing

AGRADECIMENTOS

A Deus por me iluminar e conceder sabedoria para trilhar essa jornada.

A minha esposa Suzana e meus filhos Lavínia, Luna e Lucca pela parceria, apoio, tolerância, empatia e generosidade em todos os dias da minha vida.

Aos meus sogros Possídio e Maria Aparecida e aos meus cunhados Júnior e Laryssa pelo auxílio permanente e amor para com meus filhos.

Aos meus pais Gildásio (*in memorian*) e Edsonina pelos ensinamentos repassados, pelo caráter transmitido, pelo amor concedido e o suporte incondicional na realização dos meus sonhos.

A Tiá (*in memorian*) e Soraya pelo incentivo, apoio e inspiração em toda a minha trajetória estudantil.

Aos meus irmãos Gildásio Júnior, Valéria, Marcílio e Márcio (*in memorian*) que são parte significativa de minha vida e sempre me apoiaram em todos os projetos pessoais e profissionais.

Ao Banco do Nordeste do Brasil S/A pelo espaço concedido para realização desse estudo e concessão de licença para desenvolvimento da pesquisa de campo.

Ao meu orientador, Emerson Wagner Mainardes, pelo ensinamento, estímulo, tempestividade, disponibilidade e paciência na elaboração deste trabalho.

Por fim, aos colegas Ribeiro e Keila pela amizade, companhia e ajuda no transcorrer de todo o curso de Mestrado.

“É muito melhor lançar-se em busca de conquistas grandiosas, mesmo expondo-se ao fracasso, do que alinhar-se com os pobres de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta, onde não conhecem nem vitória, nem derrota.”
(Theodore Roosevelt)

RESUMO

Este estudo objetivou identificar se as habilidades de comunicação do líder imediato influenciam a orientação para o mercado e a capacidade comercial dos bancos na perspectiva do bancário, e se estas, por sua vez, impactam a imagem da marca e geram percepção de vantagem competitiva para os bancos. Foram utilizados construtos obtidos na literatura, relacionando-os em um modelo estrutural. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo e corte transversal, com o uso de dados primários, tendo os bancos públicos e privados como campo de estudo e a população-alvo sendo formada por empregados de bancos em atuação no Brasil. Os dados foram coletados por meio de um questionário online respondido por 337 bancários. Para análise dos dados, foi empregada a técnica da modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais. Os resultados indicaram que, na visão dos bancários, a habilidade de comunicação do líder tende a impactar positivamente a orientação para o mercado e a capacidade comercial dos bancos, que, por sua vez, tendem a influenciar positivamente a imagem da marca e a vantagem competitiva. Os achados sugerem que uma liderança com habilidades comunicativas pode fortalecer as competências de mercado dos bancários, como orientação para o mercado e capacidade comercial, favorecendo a construção de uma imagem de marca sólida e proporcionando uma vantagem competitiva no mercado.

Palavras-chave: habilidade de comunicação do líder; orientação para o mercado; capacidade comercial; vantagem competitiva; imagem da marca.

ABSTRACT

This study aimed to identify whether the communication skills of the immediate leader influence the market orientation and commercial capacity of banks from the bank employee's perspective, and whether these, in turn, impact the brand image and generate a perception of competitive advantage for the banks. Constructs obtained from the literature were used, relating them in a structural model. To this end, a quantitative, descriptive and cross-sectional study was conducted using primary data, with public and private banks as the field of study and the target population being employees of banks operating in Brazil. The data were collected through an online questionnaire answered by 337 bank employees. For data analysis, the structural equation modeling technique with partial least squares estimation was used. The results indicated that, from the bank employees' perspective, the leader's communication skills tend to positively impact the market orientation and commercial capacity of banks, which, in turn, tend to positively influence the brand image and competitive advantage. The findings suggest that leadership with communication skills can strengthen bank employees' market competencies, such as market orientation and commercial capacity, favoring the construction of a solid brand image and providing a competitive advantage in the market.

Keywords: leader's communication skills; market orientation; commercial capability; competitive advantage; brand image.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1. HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO DO LÍDER.....	14
2.2. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	14
2.3. CAPACIDADE COMERCIAL.....	16
2.4. VANTAGEM COMPETITIVA.....	18
2.5. IMAGEM DA MARCA.....	19
2.6. MODELO PROPOSTO.....	21
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	23
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	29
4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....	29
4.2 TESTE DE HIPÓTESES.....	32
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	41
6. CONCLUSÕES	48
REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICE A - Quadro de Construtos	58
APÊNDICE B – Questionário	60
APÊNDICE C – Perfil da Amostra.....	64

Capítulo 1

1. INTRODUÇÃO

O setor bancário tem relação direta com o desenvolvimento dos demais setores da economia e desempenha um papel relevante no crescimento econômico de qualquer país (Mabkhot & Alqasa, 2020). Os bancos estão inseridos em um ambiente de concorrência acirrada e alta competitividade, e vêm passando por mudanças substanciais em suas estruturas física e tecnológica, assim como nas formas de se relacionarem com seus clientes (Mazzarolo et al., 2021). Nesse cenário, a satisfação e o comprometimento dos funcionários, gerados por uma liderança exercida de forma eficaz, podem ser fatores-chave do desempenho organizacional nessa indústria altamente competitiva (Tuffour et al., 2022).

Nesse sentido, no atual contexto vivenciado pelas organizações em geral, inclusive bancos, as habilidades das pessoas têm sido fundamentais para suas estratégias de diferenciação e fortalecimento de forças internas para o ambiente competitivo (Demo et al., 2022). A liderança reforçada pela habilidade de comunicação do dirigente resulta em gestão eficaz e desenvolvimento organizacional (Gil-Díaz et al., 2022). Isso porque um líder habilidoso na comunicação é capaz de transmitir sua visão, metas e estratégias de forma clara e inspiradora, engajando e motivando funcionários para alcance de resultados organizacionais superiores (Yamaguchi, 2017), assim como, transmitindo conhecimento e desenvolvendo competências nos liderados que potencializem a competitividade e fortaleçam a imagem da empresa no mercado (Mazzarolo et al., 2021), a exemplo da orientação para o mercado e da capacidade comercial de sua equipe.

Na mesma linha, Gil-Díaz et al. (2022) afirmam que, quando adotada como uma estratégia organizacional, a comunicação assume um papel importante no desenvolvimento e gerenciamento do capital humano, assegurando uma abordagem unificada em todos os níveis da organização. Além disso, Gil-Díaz et al. (2022) asseguram que a comunicação facilita a identificação de novas oportunidades de negócios e permite que a empresa conquiste uma posição de liderança no mercado, pois, por meio dela, é que o líder inspira, direciona, molda e instiga o comportamento de suas equipes para o alcance da diferenciação competitiva (Demo et al., 2022). Além disso, promove o fortalecimento da imagem da marca corporativa, estimulando a orientação para o mercado (Djalil et al., 2023) e desenvolvendo capacidade comercial dos liderados (Ehrensperger et al., 2022).

De acordo com Nwabueze e Mileski (2018), a comunicação impacta a competitividade de uma organização e pode ser determinante do seu êxito, mas diversos aspectos de uma comunicação empresarial que motive funcionários e impulsione as organizações ainda não foram devidamente investigados. Embora estudos (Augier & Teece, 2009; Eisenhardt & Martin, 2000; Kor & Mahoney, 2005) tenham analisado o papel dos executivos na gestão de recursos físicos e financeiros visando a melhoria da competitividade das organizações, há escassez de pesquisas que investiguem como as empresas conseguem coordenar eficazmente os recursos relacionados aos funcionários para alcançar vantagem competitiva (Collins, 2021).

Já Ab Hamid et al. (2023) indicam que novas pesquisas podem ser conduzidas para explorar aspectos não alcançados em seu estudo, cujos resultados apontaram para a existência de outros fatores relevantes que podem influenciar a imagem da marca corporativa para além dos seus atributos funcionais e emocionais, a exemplo da capacidade comercial e orientação para o mercado dos colaboradores da empresa.

Por outro lado, Ehrensperger et al. (2022) sugerem a realização de pesquisas com foco na análise de variáveis organizacionais que respaldem a execução da estratégia e catalisem o desempenho em cenários competitivos, a exemplo dos recursos ou ativos pertinentes à arena competitiva, cultura, estrutura, sistemas e processos organizacionais.

A estes argumentos, Iyer et al. (2021) acrescentam que, embora a orientação para o mercado seja um valor organizacional construído pelas habilidades de comunicação do líder imediato e diretamente conectado ao processo de construção de imagem de marca e de conquista de uma vantagem competitiva, a literatura carece de estudo que avalie a relação entre tais fatores. De igual modo, Rahman et al. (2023) apontam a capacidade comercial como outra fonte de obtenção de vantagem competitiva e fortalecimento da marca de uma empresa, mas que ainda não foi investigada como uma resultante das habilidades de comunicação do líder, inclusive no setor de serviços financeiros.

Nesta direção, levando-se em conta as implicações que a habilidade de comunicação da liderança pode trazer para os resultados organizacionais, levanta-se a seguinte questão: na visão do bancário, as habilidades de comunicação do líder imediato influenciam a orientação para o mercado e a capacidade comercial dos bancos e estas, por sua vez, impactam na imagem da marca e geram percepção de vantagem competitiva para as instituições bancárias? Assim sendo, este estudo objetiva identificar se as habilidades de comunicação do líder imediato influenciam a orientação para o mercado e a capacidade comercial dos bancos na perspectiva do bancário, e se estas, por sua vez, impactam a imagem da marca e geram percepção de vantagem competitiva para as instituições bancárias.

No plano teórico, esse estudo justifica-se por diversos aspectos. Inicialmente, por investigar os impactos diretos e indiretos das habilidades de comunicação do líder sobre a orientação para o mercado, a capacidade comercial, a vantagem competitiva e a imagem de marca das organizações, algo ainda não presente na literatura; por trazer uma inovação frente à pesquisa de Djalil et al., (2023), ao focar em uma habilidade específica (a de comunicação) do líder e não na liderança empreendedora como fator antecedente à orientação para o mercado; por avançar os achados do estudo de Yamaguchi (2017) sobre os aspectos da liderança e sua relação com as habilidades de comunicação do líder, examinando os fenômenos no contexto do marketing bancário, diferentemente do estudo original; pela ampliação da pesquisa empírica acerca de fatores que impactam a imagem de marca de bancos (Ab Hamid et al., 2023); por observar a influência da capacidade de comercial sobre vantagem competitiva dos bancos (Mazzarolo et al., 2021), sendo uma novidade para a literatura de marketing bancário; e, por fim, pela proposição de um modelo estrutural inédito, com relações entre os construtos não testadas anteriormente no âmbito de bancos ou em outros setores econômicos.

Sob a perspectiva prática, o estudo justifica-se por oferecer novos conhecimentos para a melhoria da competitividade das instituições bancárias, fornecendo elementos que melhor explicitem a influência da habilidade de comunicação de seus líderes sobre o fortalecimento da imagem de marca e vantagem competitiva das empresas desse importante segmento econômico. A pesquisa pode ofertar subsídios aos bancos com informações que os apoiem na formulação de políticas e estratégias de seleção, formação, retenção e desenvolvimento de líderes em suas unidades de negócios. Ademais, pode fornecer orientações para líderes de

bancos que os auxiliem na formulação de estratégias mais eficazes de comunicação, bem como, no fortalecimento da imagem da empresa no mercado.

Capítulo 2

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nas bases da teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV), argumenta-se que os indivíduos e suas inter-relações representam ativos valiosos no cumprimento dos objetivos e obtenção de vantagem competitiva das organizações, quando coordenados por uma liderança hábil e eficaz (Demo et al., 2022). De fato, em um cenário empresarial altamente competitivo, especialmente no setor de serviços, a equipe de trabalho se destaca como um dos recursos mais críticos e a eficiência da sua liderança pode ser fator determinante do desempenho organizacional (Saramolee et al., 2022). Ressalta-se que a liderança eficiente é composta por diversos elementos e o desempenho de um líder pode ser avaliado sob diversas perspectivas, mas a habilidade de comunicação do líder é um dos aspectos relevantes (Karacsonv & Bokor, 2021).

Com efeito, a capacidade de se comunicar de maneira eficaz representa uma habilidade importante para os líderes (Decuyper & Pircher Verdorfer, 2022) e por seu intermédio influenciam sua equipe a desenvolver suas capacidades, internalizar e canalizar esforços para o cumprimento da missão e objetivos da organização (Saramolee et al., 2022). Desse modo, empresas que reconhecem a importância da comunicação de seus líderes para o seu sucesso estratégico, alcançarão e manterão uma vantagem competitiva (Nwabueze & Mileski, 2018), assim como, construirão uma imagem organizacional que as distingam e fortaleçam em um ambiente de elevada competição (Chong, 2007).

2.1 HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO DO LÍDER

A comunicação é um elemento fundamental e intrínseco à liderança, por meio da qual os líderes organizacionais estabelecem conexões com as partes interessadas (Lee & Kim, 2021). A comunicação do líder é definida por Liu et al. (2023) como os sinais textuais, verbais e incorporados que os líderes transmitem aos outros, de forma intencional ou não intencional, possuindo o poder de revelar facetas dos próprios líderes, antecipar resultados de liderança e impactar os outros.

Holmes e Parker (2017) asseveram que a utilização estratégica da comunicação verbal por parte do líder na interação com seus funcionários ou seguidores, tem o potencial de exercer uma influência positiva sobre a satisfação no trabalho e o desempenho destes, bem como, dos resultados da organização. Líderes eficazes se notabilizam ao demonstrarem habilidades de comunicação e ao empregarem tal capacidade para compartilhar visão, objetivos e metas aos liderados (Brown et al., 2019), instigando a orientação para o mercado (Djalil et al., 2023) e promovendo a capacidade comercial de suas equipes (Ehrensperger et al., 2022), que impulsionam o desempenho da organização (Yamaguchi, 2017).

A comunicação eficaz da liderança é a linha que conecta os fatores necessários para alcance e manutenção da vantagem competitiva (Nwabueze & Mileski, 2018) e possibilita transmitir os valores, a identidade e a proposta de valor da marca, viabilizando o fortalecimento da imagem corporativa (Forman & Argenti, 2005). Colaboradores com o comportamento alinhado aos valores da marca têm o potencial de impulsionar a empresa em direção a uma vantagem competitiva e a liderança deve aproveitar essa oportunidade por meio de uma comunicação eficaz (Chong, 2007).

2.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Para auferir lucratividade satisfatória e sustentável ao longo do tempo, uma empresa deve permanentemente alinhar seus esforços às demandas do ambiente de negócios, ou seja, estar orientada para o mercado (Kohli & Jaworski, 1990). Narver e Slater (1990) definem a orientação para o mercado como uma cultura organizacional que gera atitudes no corpo de funcionários, com o objetivo último de proporcionar satisfação e valor superior aos clientes. Conforme estes autores, a orientação para o mercado desdobra-se em três componentes fundamentais: orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional. A orientação para o cliente envolve a identificação de comportamentos que impactem positivamente a satisfação do cliente; a orientação para a concorrência envolve a compreensão meticulosa das competências competitivas dos principais concorrentes; e, por fim, a coordenação interfuncional abrange a sistematização dos recursos de todas as áreas para criar valor para aos consumidores.

Independentemente da natureza das atividades e serviços prestados pelos bancos, o êxito dessas instituições está intrinsecamente ligado à competência para identificar e atender às necessidades e preferências de seus clientes (Zebal et al., 2023). Para tanto, é relevante a adoção de uma postura orientada para o mercado, a qual é importante para o crescimento, sobrevivência e alcance de um desempenho superior e sustentável destas instituições (Djalil et al., 2023).

Conforme Djalil et al. (2023), a efetividade da orientação para o mercado ganha força quando os líderes têm a capacidade não apenas de oferecer uma orientação sólida, mas também de implementar iniciativas que respaldem os colaboradores (Demo et al., 2022). A liderança exerce um papel fundamental na criação de uma cultura corporativa baseada nos valores e fundamentos de uma organização orientada para o mercado (Kasper, 2002) e esta somente pode ser alcançada quando os líderes

de equipes detêm ou aprimoram seus conhecimentos, habilidades e atitudes gerenciais (Harris & Ogbonna, 2001). Djalil et al. (2023) acrescentam que a habilidade da liderança em desenvolver iniciativas alinhadas à visão de um banco, notadamente a de comunicação, não só permite ao líder influenciar os funcionários na implementação eficaz da orientação para o mercado, mas também oferece uma direção clara das estratégias para impulsionamento do desempenho do banco (Menguc et al., 2007). Por conseguinte, caso os líderes imediatos das equipes da organização sejam hábeis comunicadores, potencialmente fortalecerão a orientação para o mercado dos seus subordinados. Isto posto, propõe-se a seguinte hipótese:

H1: A habilidade de comunicação do líder imediato influencia positivamente a orientação para o mercado dos seus subordinados.

2.3 CAPACIDADE COMERCIAL

As organizações alocam e estruturam recursos para melhorar as suas capacidades de desenvolvimento de valor (Barney, 1991). Este conjunto de capacidades, no qual está inserida a capacidade comercial, é considerado um fator que gera e sustenta uma vantagem competitiva (Rahman et al., 2023). Segundo Morgan et al. (2009), a capacidade comercial diz respeito às vendas pessoais e à administração da equipe de vendas, constituindo uma das capacidades de marketing com potencial para ser uma fonte de vantagem rara, valiosa, insubstituível e inimitável pelos concorrentes.

Guenzi et al. (2016) asseveram que a capacidade comercial ou de vendas pode ser analisada a partir de duas perspectivas distintas: vendas pessoais e gestão da força de vendas. A primeira engloba as competências individuais que refletem a aptidão dos vendedores no trato com os clientes e para administrar as contas destes.

Já a capacidade de gerenciamento da força de vendas está associada aos esforços da empresa para comercializar produtos ou serviços no mercado, incluindo a organização e direção da equipe de vendas e a categorização de clientes.

A capacidade comercial contribui para potencializar os resultados das organizações e, conseqüentemente, é um fator muito importante para o êxito de uma empresa em diversos cenários competitivos (Ehrensperger et al., 2022). Como mencionado por Ahmadi et al. (2023), a concorrência no ramo financeiro tem se intensificado devido ao surgimento das Fintechs, da crescente digitalização do setor e da crescente demanda por serviços mais customizados para os clientes, o que implica na necessidade de os bancos tradicionais possuírem uma capacidade comercial mais desenvolvida para enfrentar esses desafios.

A eficácia do líder na motivação, capacitação e impacto no desempenho da equipe de vendas está associada a diversos fatores, dentre os quais se destaca a sua habilidade de comunicar-se com seus subordinados (Brown, 2014). Nessa perspectiva, uma abordagem de liderança voltada para a realização eficaz das tarefas tem o potencial de estabelecer um ambiente propício, no qual a equipe de vendas e a gestão da força de vendas cultivam uma mentalidade focada no cliente (Wong et al., 2015). Isto porque os líderes desempenham um papel relevante ao servirem de exemplos positivos para os funcionários, sendo um modelo para o que é considerado aceitável e esperado em termos de atitudes e comportamentos centrados no cliente (Stock & Hoyer, 2002). Dessa forma, se um líder for detentor de uma boa habilidade para se comunicar com seus liderados, possivelmente fortalecerá a capacidade comercial de seus subordinados. Considerando isto, propõe-se a seguinte hipótese:

H2+: A habilidade de comunicação do líder imediato influencia positivamente a capacidade comercial de seus subordinados.

2.4 VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva consiste em uma posição única e sustentável que uma organização alcança em comparação aos seus concorrentes, resultante de suas capacidades e recursos distintivos (Mazzarolo et al., 2021). Mahdi et al. (2019) acrescentam que a vantagem competitiva também se refere à habilidade de uma empresa em gerar um valor econômico superior ao dos seus concorrentes. Essa diferenciação estratégica é derivada das capacidades dinâmicas e dos recursos distintos que organização detém, proporcionando-lhe uma posição de destaque no mercado e diferenciando-as dos concorrentes em termos de oferta de valor para os clientes (Mainardes et al., 2022).

Conforme descrito por Barney (1991), há quatro atributos que avaliam o potencial e a capacidade dos recursos de uma empresa para gerar uma vantagem competitiva, os quais são identificados pela sigla VRIN: valor, raridade, inimitabilidade e insubstituibilidade. Assim, Correia et al. (2020) concluem que a vantagem competitiva de uma organização se origina de sua posse de ativos exclusivos que são valiosos, escassos, não substituíveis e difíceis de serem imitados por seus concorrentes.

Para se destacar e conquistar uma posição vantajosa em relação aos seus concorrentes, uma empresa precisa ter uma orientação clara e sólida voltada para o mercado (Narver & Slater, 1990). Para Correia et al. (2020), a orientação para o mercado é uma fonte de vantagem competitiva, pois possibilita uma compreensão aprofundada das necessidades e expectativas dos clientes e impulsiona a organização a responder adequadamente às demandas do mercado. Nessa direção, Iyer et al. (2021) apontam que os comportamentos voltados para o mercado têm o

potencial de resultar em vantagem competitiva e, por conseguinte, promover melhoria no desempenho empresarial. Portanto, caso os funcionários trabalhem orientados para o mercado, isto poderá resultar em uma percepção de vantagem competitiva para o banco frente aos seus concorrentes na visão dos próprios bancários. Partindo desse entendimento, propõe-se a seguinte hipótese:

H3+: A orientação para o mercado dos bancários influencia positivamente a percepção deles de vantagem competitiva para o banco.

Em outra vertente, Barney et al. (2011) sustentam que uma vantagem competitiva pode ser conquistada pelo desenvolvimento e implementação de capacidades de vendas que satisfaçam às necessidades dos clientes de maneira única, dificultando a replicação pelos concorrentes (Schaarschmidt et al., 2022). Rahman et al. (2023) acrescentam que as capacidades estratégicas, a exemplo da capacidade comercial, aderentes aos critérios de ser valiosa, rara, inimitável e insubstituível, viabiliza a diferenciação em relação aos concorrentes e pode sustentar uma vantagem competitiva. Em suma, os bancos podem obter e sustentar uma vantagem competitiva ante os seus concorrentes quando desenvolvem ou detêm uma equipe com boa capacidade comercial. Isto posto, propõe-se a hipótese a seguir:

H4+: A capacidade comercial dos bancários influencia positivamente a percepção deles de vantagem competitiva para o banco.

2.5 IMAGEM DA MARCA

A marca é uma designação única ou um símbolo utilizado para identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou um conjunto deles, visando distinguir esses produtos ou serviços dos oferecidos por concorrentes (Forman & Argenti, 2005). Por

sua vez, a imagem da marca é a percepção que os clientes desenvolvem a partir do contato e relacionamento com a marca ou por suas suposições e expectativas em torno empresa (Els & Bisschoff, 2023). A imagem da marca é o que se projeta na mente das pessoas quando o nome da marca é citado e desempenha um papel fundamental no seu fortalecimento e diferenciação frente à concorrência (Kaur & Kaur, 2019).

Conforme aponta Chong (2007), as organizações têm se concentrado em criar uma imagem de marca corporativa relevante como meio de se destacarem dos concorrentes e cultivarem relacionamentos comerciais duradouros com os clientes. Especificamente no contexto dos bancos, essa impressão da organização é construída pela compreensão e experiência dos clientes ao interagirem com os diversos aspectos e atributos da instituição financeira (Ab Hamid et al., 2023). Segundo estes autores, a construção de uma imagem de marca única, que ressoe com os clientes e destaque-se no cenário competitivo, é essencial para a longevidade e relevância no setor bancário.

À medida que as organizações necessitam potencializar os retornos de suas marcas no mercado atual, assim como se anteciparem às mudanças futuras (Els & Bisschoff, 2023), torna-se relevante incorporar uma mentalidade orientada para o mercado nos processos de gestão e desempenho da marca (Djalil et al., 2023). O processo de *branding* passou por sensível transformação, levando as empresas a fazerem uso de uma abordagem de fora para dentro para administrarem eficazmente suas marcas, o que resultou em um entrelaçamento da orientação para o mercado e a função de gestão de marca, incluindo a imagem da marca (Iyer et al., 2021). Portanto, um banco que tenha colaboradores com comportamentos orientados para o

mercado pode ter a imagem de sua marca fortalecida no seu setor de atuação. Com isso, propõe-se a seguinte hipótese:

H5+: A orientação para o mercado pelos bancários influencia positivamente a imagem da marca do banco na visão dos próprios bancários

Rahman et al. (2023) destacam que a capacidade comercial é fundamental para as organizações que atuam com foco no cliente, sendo que ela pode influenciar o desempenho geral da marca (Djalil et al., 2023). As equipes de linha de frente, que mantêm contato direto com clientes, geram a primeira percepção que os clientes têm sobre a empresa (Ab Hamid et al., 2023). Dessa forma, os funcionários personificam a marca corporativa e seus comportamentos comunicam os valores da marca tão eficazmente quanto as estratégias de marketing convencionais (Chong, 2007). Assim sendo, pode-se esperar que um banco tenha a sua imagem de marca fortalecida, caso seus colaboradores tenham uma boa capacidade comercial. Assim, a seguinte hipótese é proposta:

H6+: A capacidade comercial dos bancários influencia positivamente a imagem da marca do banco na visão dos próprios bancários

2.6 MODELO PROPOSTO

Levando-se em conta as hipóteses propostas, sugere-se o modelo apresentado na Figura 1. Pretende-se testar a relação entre os construtos: habilidades de comunicação do líder (Yamaguchi, 2017), orientação para o mercado (Mainardes et al., 2022), capacidade comercial (Morgan et al., 2009), vantagem competitiva (Mazzarolo et al., 2021) e imagem da marca (Ab Hamid et al., 2023).

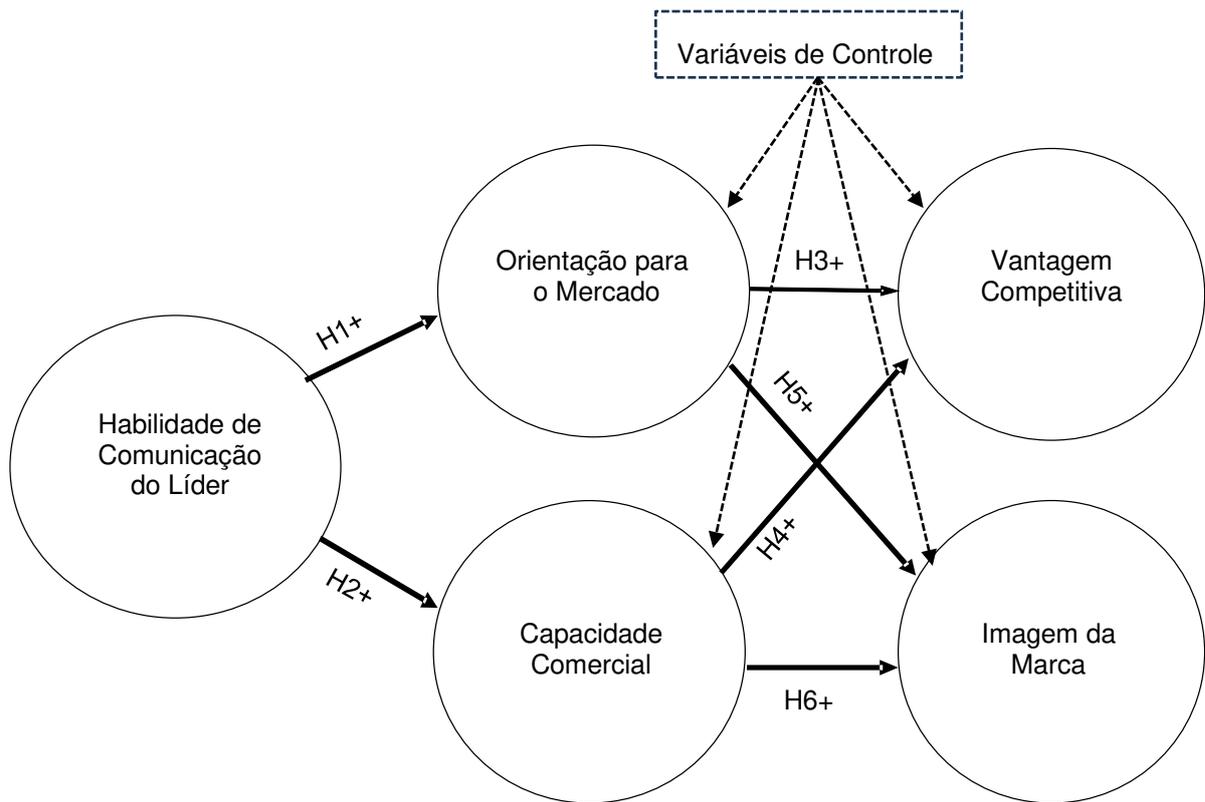


Figura 1: Modelo proposto

Fonte: Elaboração própria

O modelo proposto busca avaliar a influência da habilidade de comunicação do líder (Yamaguchi, 2017) na orientação para o mercado (Mainardes et al., 2022) e na capacidade comercial (Morgan et al., 2009). Por sua vez, pretende-se verificar a influência desta orientação para o mercado (Mainardes et al., 2022) sobre as percepções de vantagem competitiva (Mazzarolo et al., 2021) e imagem da marca (Ab Hamid et al., 2023), assim como examinar a influência exercida pela capacidade comercial (Morgan et al., 2009) sobre a vantagem competitiva (Mazzarolo et al., 2021) e imagem da marca (Ab Hamid et al., 2023).

Capítulo 3

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Considerando os objetivos deste estudo, foi realizada uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo e corte transversal, com o uso de dados primários, tendo os bancos públicos e privados do Brasil como campo de estudo. Justifica-se a seleção porque os bancos exercem papel essencial na dinâmica financeira da sociedade, sendo amplamente reconhecidos como a espinha dorsal da economia contemporânea, sobretudo em países em desenvolvimento (Hossain et al., 2020). Ademais, no âmbito do processo competitivo organizacional, a comunicação não apenas reforça a imagem corporativa, mas também instaura uma cultura (Abratt & Kleyn, 2012), tornando-se relevante compreender os elementos de relacionamento, características e habilidades comunicativas dos líderes empresariais (Wikaningrum & Yuniawan, 2018).

Ante o proposto, a população-alvo foi constituída por empregados de bancos em atuação no território brasileiro. A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística por acessibilidade, visto que não se dispunha de informações sobre o total de indivíduos que integra o universo desta população, buscando-se alcançar o máximo possível de respondentes ao questionário aplicado.

Os cinco construtos apresentados no modelo, foram extraídos da literatura. O primeiro construto mensurado foi o de habilidades de comunicação do líder, medido por meio da escala adaptada de Yamaguchi (2017), contendo 15 afirmações relativas às aptidões do líder para se comunicar com os membros de sua equipe de trabalho. Orientação para o mercado consistiu no segundo construto, avaliado por uma escala

de 5 afirmações adaptadas de Mainardes et al. (2022). O terceiro construto, capacidade comercial, foi mensurado utilizando uma escala de 5 afirmações adaptadas de Morgan et al. (2009).

Em seguida, foi medido o construto vantagem competitiva, avaliado por intermédio de uma escala de 3 afirmações utilizadas por Mazzarolo et al. (2021). O quinto e último construto, imagem da marca, foi mensurado utilizando-se uma escala de 3 afirmações adaptadas de Ab Hamid et al. (2023). O conteúdo dos construtos utilizados nessa pesquisa encontra-se no Apêndice A.

Os dados do estudo foram coletados por meio da aplicação de um questionário estruturado, confeccionado e disponibilizado através da plataforma de pesquisa Google Forms. O documento foi inicialmente composto por uma concisa apresentação, identificando o autor, a instituição e a proposta da pesquisa. Em seguida, foi inserida uma questão de consentimento voluntário para participar da pesquisa e uma pergunta de controle para verificar se o respondente integrava o grupo populacional alvo (bancário), sendo excluídos os não elegíveis na amostragem final. Na sequência, foram apresentadas as 31 afirmativas relacionadas aos construtos que foram respondidas por meio da escala de Likert de 5 pontos (1 – discordo totalmente e 5 concordo totalmente). Logo em seguida, foram apresentadas as questões que traçaram o perfil sociodemográfico e funcional dos respondentes: sexo, escolaridade, idade, renda, estrutura societária e tipo de banco em que trabalha, tempo de serviço, atividade desempenhada e posição hierárquica na instituição. O questionário aplicado nessa pesquisa encontra-se no Apêndice B.

Com o objetivo de identificar eventuais problemas no acesso ao questionário, dúvidas na compreensão das questões e validação de conteúdo do questionário, foi realizado um pré-teste com a utilização da plataforma Google Forms. Os formulários

foram enviados para um grupo de 8 bancários, para que eles respondessem ao questionário e, em seguida, emitissem suas opiniões sobre ele, para a realização de eventuais ajustes necessários à melhor compreensão das questões. Após as revisões pertinentes, o questionário foi remetido para a maior quantidade possível de indivíduos pertencentes à população-alvo do estudo, por intermédio de ferramentas eletrônicas (e-mail e Whatsapp). Como forma de atingir o maior número possível de respondentes, foi utilizada a técnica bola de neve, sendo solicitada a divulgação da pesquisa pelos próprios respondedores junto a público de seu relacionamento.

Entre julho e setembro de 2024 foram coletadas 337 respostas válidas. Os dados sociodemográficos e funcionais oferecem uma visão geral sobre o perfil dos participantes. Observou-se que a maioria dos respondentes eram do sexo masculino, representando 64,4% da amostra, superioridade condizente com os dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2023), Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2023) e de Oliveira e Heck (2024), com predominância na faixa etária de 35 a 54 anos, correspondendo a 73,9% da amostra, similar aos dados do DIEESE (2023). A renda bruta familiar mais comum esteve na faixa superior a 16.001 reais (53,4%), em sintonia com observado por de Oliveira e Heck (2024) e FEBRABAN (2023). Quanto à escolaridade, a maioria possuía especialização ou MBA completo (63,2%) indicando um nível elevado de instrução, o que se compatibiliza com os dados levantados por FEBRABAN (2023). Identificou-se que 93,8% dos respondentes possuem vínculo com bancos de controle societário público, com predominância de bancos de desenvolvimento (52,2%) e com modelo híbrido (digital e convencional) de atendimento ao cliente (75,0%), percentuais que se assemelham com as informações de DIEESE (2023) e FEBRABAN (2023). Observou-se que a maioria dos respondentes (55,2%) possuem entre 11 e 20 anos

de tempo de serviço na instituição, trabalham preponderantemente em área fim, como agência, posto de atendimento ou plataforma digital, (66,2%) e laboram essencialmente de forma presencial (91,7%), com proporções próximas às trazidas por DIEESE (2023) e FEBRABAN (2023). No que se refere à função exercida, 72,4% dos respondentes eram gestores intermediários ou ocupantes de funções técnicas, de coordenação, assessoria, apoio ou não comissionados. Quanto ao segmento de mercado com o qual trabalha, 55,5 % dos respondentes declaram atuar junto a empresas urbanas e 50,4% com clientes do setor rural, sendo que houve casos de respondentes que trabalham com dois ou mais segmentos de mercado. Em resumo, a amostra do estudo pode ser considerada apropriada, pois possui características médias semelhantes às amostras de estudos e pesquisas anteriores (de Oliveira & Heck, 2024; DIEESE, 2023; FEBRABAN, 2023), tendendo a representar os bancários das diversas instituições financeiras atuantes no Brasil. O resumo completo das características da amostra encontra-se disponível no apêndice C.

Como se trata de um estudo de corte transversal, foram conduzidas avaliações do *Common Method Bias* (CMB) e da *Common Method Variance* (CMV) antes da realização da análise do modelo estrutural, com o objetivo de verificar a invariância dos dados. Para assegurar a confiabilidade dos construtos utilizados, optou-se por empregar apenas aqueles previamente validados em estudos anteriores: Yamaguchi (2017), Mainardes et al. (2022), Morgan et al. (2009), Mazzarolo et al. (2021), Ab Hamid et al. (2023). Ademais, as afirmações dos construtos foram apresentadas em sequência aleatória, tendo sido adotado um cuidado especial na formulação das afirmações, visando evitar vieses de sequência e desejabilidade social, como também foi assegurado aos participantes o sigilo das respostas fornecidas.

Adicionalmente, foi aplicado o teste de fator único de Harman para avaliar a presença de CMB e CMV, conforme proposto por Fuller et al. (2016). Os resultados não indicaram problemas, já que foram encontrados 5 fatores com autovalores superiores a 1, explicando 63,65% da variância total. Em particular, o primeiro fator foi responsável por 31,48% da variância, o que está de acordo com as recomendações da literatura de Fuller et al. (2016) e Podsakoff et al. (2003).

Para análise dos dados coletados e validados nessa pesquisa, foi utilizada a técnica da Modelagem de Equações Estruturais (*SEM – Structural Equation Modeling*), com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (PLS – Partial Least Squares), de acordo com os critérios de Hair et al. (2019). Trata-se de técnica de modelagem estatística multivariada de caráter geral que permite a análise das variáveis de forma simultânea e diversas métricas identificadas nas observações feitas por meio dos dados primários gerados (Hair et al., 2019). Foi realizado o teste do modelo proposto, examinando as hipóteses por meio da estimativa estrutural com uso do método de mínimos quadrados parciais, com utilização de vários critérios como coeficiente de efeito (Γ), significância das relações entre os construtos (p-valor), força do efeito (f^2), tamanho do efeito preditivo (q^2), Fator de Inflação de Variância (VIF), coeficiente de determinação (R^2), relevância preditiva (Q^2) para avaliar o ajuste do modelo estrutural proposto.

Antes de testar as hipóteses do modelo, os construtos foram validados. O método empregado para examinar o modelo de medição, seus construtos e variáveis, foi a Análise de Componentes Confirmatória (ACC), visando aferir a consistência interna e as validades convergente e discriminante dos construtos do modelo proposto (Hair et al., 2020). A validade convergente, que avalia a consistência entre os construtos e seus respectivos itens, foi analisada por meio de cargas fatoriais e

Variância Média Extraída (AVE). A consistência interna foi verificada por meio dos indicadores Confiabilidade Composta (CR – *Composite Reliability*), Alfa de Cronbach e correlação de Spearman (ρ_A). Quanto à validade discriminante, que representa o grau de diferenciação de um construto com os demais, foi estimada seguindo o critério de Fornell e Larcker (1981), que estipula que a raiz quadrada da AVE deve ser superior à correlação do construto com outros. De forma complementar, neste estudo as correlações entre os construtos também foram estimadas por testes de validade discriminante utilizando-se o método *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT) e análise da matriz de cargas cruzadas.

Capítulo 4

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Primeiramente, foi realizada a validação dos construtos do modelo por meio do ACC, verificando a consistência interna e as validades convergentes e discriminantes. Após essa avaliação, os indicadores HC9 e OM2 foram identificados como tendo baixa carga fatorial, enquanto o indicador VC1 apresentou alta carga fatorial em outro construto, o que levou à exclusão desses itens das análises. Em seguida, a análise foi refeita sem esses itens. Os indicadores restantes apresentaram cargas fatoriais superiores a 0,708, conforme recomendado por Hair et al. (2019) para atestar a convergência dos indicadores aos seus respectivos construtos. Como ilustrado na Tabela 1, as cargas fatoriais dos indicadores remanescentes variaram entre 0,745 e 0,884.

A consistência interna foi avaliada por meio do alfa de Cronbach, da confiabilidade composta e da correlação de Spearman. Os resultados do alfa de Cronbach variaram entre 0,751 e 0,965, sendo que, de acordo com as recomendações de Hair et al. (2019), os valores ideais devem estar entre 0,70 e 0,95. Embora alguns valores tenham ultrapassado 0,95, eles situaram próximos ao máximo recomendado. A confiabilidade composta, considerada uma medida mais importante de consistência interna, apresentou valores entre 0,851 e 0,968. Apesar de alguns valores serem superiores ao recomendado por Hair et al. (2019), que sugere a faixa de 0,70 a 0,95, ainda estava próxima do limite máximo sugerido. Esses autores também recomendam que os valores da correlação de Spearman, que neste estudo variaram de 0,762 a

0,967, ficam entre os valores do alfa de Cronbach e da confiabilidade composta, o que foi obtido, conforme mostrado na Tabela 1.

Em seguida, para avaliar o grau de convergência dos indicadores em relação ao construto, foi avaliada a AVE, sendo considerado aceitável um valor superior a 0,50, o que indica que o construto explica pelo menos 50% da variância de seus itens (Hair et al., 2019). Os valores obtidos variaram de 0,604 a 0,740, conforme mostrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Indicadores de consistência interna e validade convergente

Indicador	Carga Fatorial	Alfa de Cronbach	Correção de Spearman	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída (AVE)
HC (Habilidade de comunicação do líder)		0,965	0,967	0,968	0,686
HC1	0,826				
HC2	0,811				
HC3	0,809				
HC4	0,859				
HC5	0,834				
HC6	0,824				
HC7	0,856				
HC8	0,776				
HC10	0,819				
HC11	0,791				
HC12	0,825				
HC13	0,870				
HC14	0,854				
HC15	0,835				
OM (Orientação para o mercado)		0,812	0,814	0,877	0,640
OM1	0,828				
OM3	0,777				
OM4	0,783				
OM5	0,811				
CC (Capacidade comercial)		0,836	0,841	0,884	0,604
CC1	0,765				
CC2	0,745				
CC3	0,761				
CC4	0,786				
CC5	0,826				
VC(Vantagem competitiva)		0,751	0,762	0,851	0,740
VC2	0,836				
VC3	0,884				
IM(Imagem da marca)		0,772	0,780	0,868	0,687
IM1	0,787				
IM2	0,850				
IM3	0,848				

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: O significado das siglas dos indicadores encontra-se no apêndice A

Para avaliar a validade discriminante, que mensura o quanto os construtos são empiricamente diferentes entre si no modelo estrutural, foi adotada a abordagem proposta por Fornell e Larcker, (1981), que recomenda comparar a Variância Média Extraída (AVE) de cada construto com a correlação quadrada entre esse construto e os demais construtos do modelo. Nesse aspecto, o ideal é que a variância compartilhada entre os construtos do modelo não exceda suas respectivas AVEs. Na Tabela 2, os valores em destaque na diagonal representam as raízes quadradas das AVEs de cada construto, a qual observa-se que todos os construtos são distintos e possuem validade discriminante, pois as correlações entre os construtos, indicadas pelos valores fora da diagonal principal, são menores que as raízes quadradas das AVEs correspondentes.

Tabela 2 – Validade discriminante (Fornell & Larcker, 1981)

Construto	CC	HC	IM	OM	VC
CC	0,777				
HC	0,442	0,828			
IM	0,534	0,336	0,829		
OM	0,723	0,462	0,548	0,800	
VC	0,662	0,292	0,563	0,620	0,860

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: CC – Capacidade comercial; HC – Habilidade de comunicação do líder; IM – Imagem da marca; OM – Orientação para o mercado; VC – Vantagem competitiva.

Além do critério de Fornell e Larcker (1981), a validade discriminante também foi avaliada por meio da análise da matriz de cargas cruzadas e dos resultados do teste HTMT. A análise da matriz de cargas cruzadas mostrou que os indicadores possuem uma associação mais forte com os construtos aos quais estão relacionados, uma vez que as cargas fatoriais dos indicadores são maiores em seus próprios construtos do que nos demais. Em seguida, como mostrado na Tabela 3, os resultados do teste HTMT visam verificar se a correlação entre diferentes construtos é significativamente menor do que a correlação entre os itens que pertencem ao mesmo

construto. Para assegurar a validade discriminante, Hair et al. (2019) definem limites de 0,85 a 0,90, dependendo da semelhança conceitual entre os construtos. Os autores sugerem um limite de 0,90 para modelos estruturais com construtos altamente similares e um limite mais conservador de 0,85 para modelos com construtos mais distintos. Assim, os resultados apresentados na Tabela 3 demonstram que os construtos atendem aos critérios de validade discriminante.

Tabela 3 – Validade discriminante (*heterotrait-monotrait ratio of correlations* – HTMT)

Construto	CC	HC	IM	OM	VC
CC					
HC	0,486				
IM	0,659	0,386			
OM	0,869	0,518	0,688		
VC	0,875	0,361	0,797	0,846	

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: CC – Capacidade comercial; HC – Habilidade de comunicação do líder; IM – Imagem da marca; OM – Orientação para o mercado; VC – Vantagem competitiva.

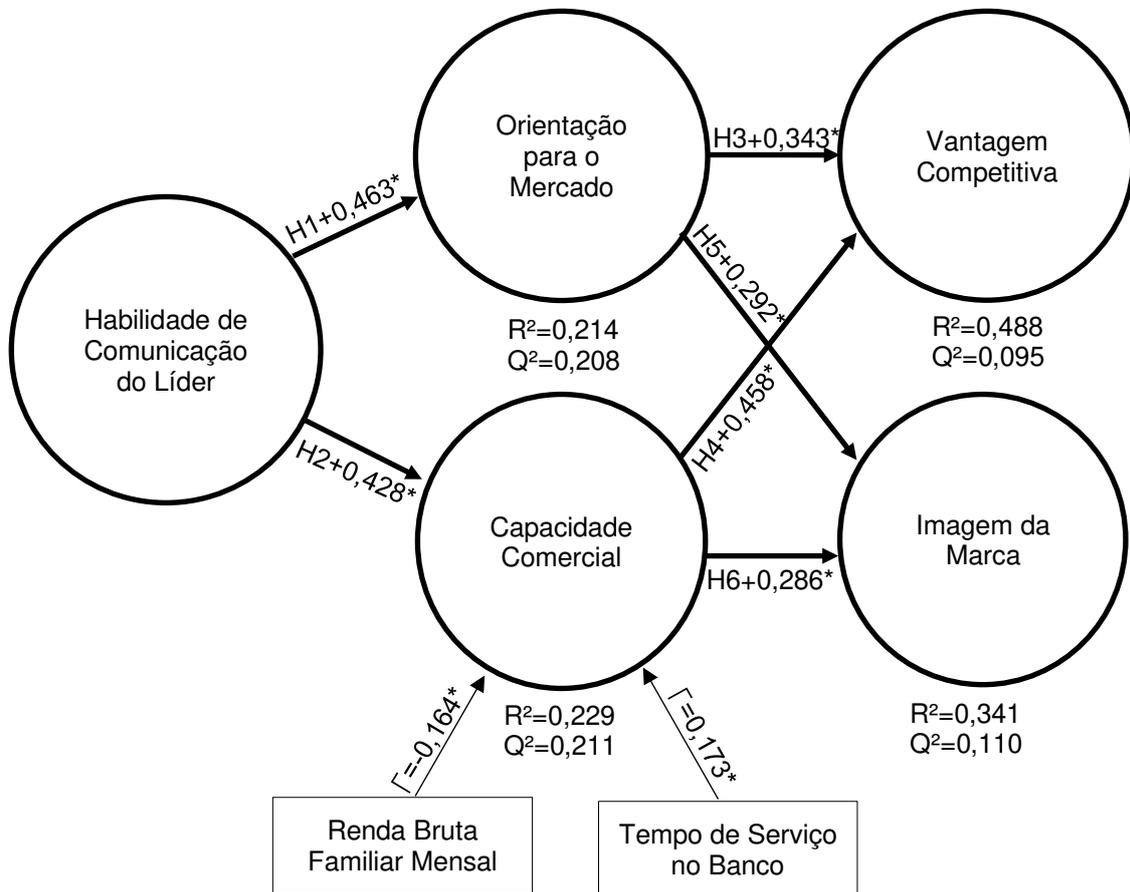
Em resumo, os resultados das análises nas Tabelas 1, 2 e 3 confirmam a validação do modelo de mensuração, demonstrada pela consistência interna, validade convergente e validade discriminante. A consistência interna e a validade convergente foram confirmadas pelos resultados das cargas fatoriais, variância média extraída, confiabilidade composta, alfa de Cronbach e correlação de Spearman. Além disso, os critérios de Fornell e Larcker (1981), HTMT e a matriz de cargas cruzadas indicam que cada construto é distinto dos outros no modelo estrutural. Dessa forma, os construtos do modelo proposto foram devidamente validados.

4.2 TESTE DE HIPÓTESES

Após a validação do modelo de medição, foi realizada a análise do modelo estrutural com o método PLS-SEM. Esse procedimento buscou testar as hipóteses propostas na pesquisa e avaliar a significância das relações entre os construtos do modelo. Os resultados dessa análise podem ser observados na Figura 2. A validade

estatística das relações foi obtida por meio da técnica de *bootstrapping*, com utilização de 5.000 subamostras.

Figura 2 – Estimativas do modelo estrutural com variáveis de controle



Fonte: Elaboração própria. Legenda: R² – Coeficiente de determinação; Q² – Relevância preditiva; Γ - Coeficiente do efeito; *, ** representam efeito significativo ao nível de 1% e 5% respectivamente.

Para alcançar os resultados, primeiramente foi avaliado o impacto das variáveis de controle (sexo, escolaridade, faixa etária, renda bruta familiar mensal, controle societário do banco, tipo de banco, forma de atendimento ao cliente, tempo de serviço no banco, forma de desempenho das atividades laborais, setor em que trabalha no banco, função exercida e segmento de clientes com os quais as atividades estão relacionadas) sobre os construtos endógenos (capacidade comercial, orientação para o mercado, imagem da marca e vantagem competitiva). Os resultados revelaram uma relação significativa entre as variáveis de controle de renda bruta familiar mensal e

tempo de serviço no banco com o construto capacidade comercial. Nas demais variáveis de controle, porém, não foram observadas significâncias estatísticas em relação aos construtos endógenos do modelo, o que resultou na exclusão dessas variáveis das análises subsequentes.

Na etapa seguinte da análise do modelo estrutural, foram examinadas as relações entre os construtos sem incluir variáveis de controle. Os resultados apresentados na Tabela 4 mostram que cada uma das relações propostas foi estatisticamente significativa, sustentando as hipóteses H1, H2, H3, H4, H5 e H6.

Dando continuidade à análise do modelo estrutural, foi conduzido um segundo teste de hipóteses, com a inclusão das variáveis de controle que apresentaram significância no primeiro teste. Todas as hipóteses foram novamente suportadas com um nível de significância de 1%. As variáveis de controle renda bruta familiar mensal e tempo de serviço no banco tiveram relação significativa com o construto capacidade comercial. Esses resultados estão detalhados na Tabela 4.

No que diz respeito aos efeitos indiretos, foram identificadas quatro relações com significância estatística. Primeiro, observou-se que a habilidade de comunicação do líder tende a impactar a orientação para o mercado, a qual, por sua vez, tende a influenciar a vantagem competitiva. Isso sugere que a habilidade de comunicação do líder potencialmente exerce um efeito indireto e positivo sobre a vantagem competitiva do banco. Além disso, a habilidade de comunicação do líder pode impactar positivamente, de forma indireta, a imagem da marca por meio da capacidade comercial. Também se constatou que a habilidade de comunicação do líder tende a impactar na capacidade comercial, que, por sua vez, tende a impactar a vantagem competitiva, relevando um efeito indireto positivo da habilidade de comunicação do líder sobre esta vantagem competitiva do banco. Por fim, a habilidade de comunicação

do líder apresentou impacto indireto e positivo na imagem da marca por meio da orientação para o mercado. Todas essas relações apresentaram um nível de significância de 1%, independentemente da inclusão das variáveis de controle. (Tabela 4).

Tabela 4 – Resultados sem e com variáveis de controle

Hipóteses	Relações	Resultados SEM controles		Resultados COM controles		f ²	q ²
		Γ (Efeito)	p-valor	Γ (Efeito)	p-valor		
Efeitos diretos							
H1	HC->OM	0,463	< 0,001	0,463	< 0,001	0,273	0,263
H2	HC->CC	0,442	< 0,001	0,428	< 0,001	0,236	0,267
H3	OM->IM	0,343	< 0,001	0,343	< 0,001	0,080	0,010
H4	CC->VC	0,457	< 0,001	0,458	< 0,001	0,196	0,013
H5	OM->VC	0,292	< 0,001	0,292	< 0,001	0,085	0,007
H6	CC->IM	0,286	< 0,001	0,286	< 0,001	0,060	0,007
Efeitos indiretos							
	HC->OM->VC	0,135	< 0,001	0,123	0,001		
	HC->CC->IM	0,127	0,001	0,135	< 0,001		
	HC->CC->VC	0,202	< 0,001	0,196	< 0,001		
	HC->OM->IM	0,159	< 0,001	0,159	< 0,001		
Controles							
	REN -> CC			-0,164	0,002		
	TEM -> CC			0,173	0,002		

Fonte: Elaboração própria. Legenda: CC – Capacidade comercial; HC – Habilidade de comunicação do líder; IM – Imagem da marca; OM – Orientação para o mercado; VC – Vantagem competitiva; REN – Renda bruta familiar; TEM – Tempo de serviço no banco; f² – Força do efeito; q² – Tamanho do efeito preditivo; Γ - Coeficiente do efeito; N = 337.

As análises realizadas mostraram valores de f² entre 0,060 e 0,273. Esses parâmetros são comumente usados para avaliar a relevância dos construtos preditores na explicação de um construto dependente, considerando que valores superiores a 0,02, 0,15 e 0,35 indicam efeitos f² pequenos, médios e grandes, respectivamente (Hair et al., 2019). Com base nesses critérios, a Tabela 4 mostra que todas as relações entre os construtos preditores e dependentes apresentam impacto variando entre pequeno e médio. A métrica f² foi utilizada para avaliar como a exclusão de um construto preditor influenciaria a capacidade preditiva (R²) de um construto.

Outro parâmetro de avaliação a ser destacado é a potência do efeito preditivo (q²), conforme proposto por Hair et al. (2019). Segundo os autores, valores de q² acima

de 0,02, 0,15 e 0,35 são classificados, respectivamente, como pequenos, médios e grandes. Os resultados do estudo mostram variações de q^2 entre 0,007 e 0,267, o que indica uma precisão entre pequeno e médio, ou seja, dentro do intervalo recomendado.

Para avaliar o poder preditivo e a precisão do modelo, foram empregados os critérios do coeficiente de determinação (R^2) e da relevância preditiva (Q^2), respectivamente. Conforme Hair et al. (2019), os valores de R^2 são classificados como substanciais (0,75), moderados (0,50) e fracos (0,25). A Figura 2 mostra que o R^2 para os construtos capacidade comercial e orientação para o mercado foram 0,229 e 0,214, situando-se em níveis fracos. Já os construtos imagem da marca (0,341) e vantagem competitiva (0,488) apresentaram um R^2 acima de 0,25 e abaixo de 0,50, sendo considerados de fracos a moderados.

A avaliação da precisão preditiva do modelo foi realizada com fundamento no critério de Relevância Preditiva (Q^2), sendo necessário que os valores para um construto endógeno sejam positivos para demonstrar a precisão preditiva do modelo estrutural para esse construto. Conforme os parâmetros definidos, um resultado de 0,50 é classificado como substancial, 0,25 como moderado e 0,00 como pequeno (Hair et al., 2019). Após a análise, todos os construtos apresentaram valores de Q^2 estatisticamente significativos. Os construtos capacidade comercial e orientação para o mercado obtiveram valores de Q^2 de 0,211 e 0,208, respectivamente, sendo classificados como moderados, enquanto o Q^2 dos construtos imagem da marca (0,110) e vantagem competitiva (0,095), foram categorizados como pequenos, conforme ser verifica na Figura 2.

Para verificar o grau de precisão das interpretações, foi avaliada a colinearidade no modelo estrutural utilizando-se o fator de inflação da variância (VIF).

Segundo Hair et al. (2019), valores superiores a 5 indicam possíveis problemas de multicolinearidade, que ocorrem quando duas ou mais variáveis independentes estão interconectadas, sobrepondo-se e prejudicando a explicação dos dados. Valores de VIF entre 3 e 5 são considerados aceitáveis, enquanto aqueles inferiores a 3 são considerados ideais. Nesse estudo, os indicadores mostraram valores de VIF variando de 1,304 a 3,690 e os construtos variaram entre 1,000 e 2,090, indicando que não ocorreram problemas de multicolinearidade no modelo proposto.

Adicionalmente, foi realizada a análise do mapa de importância-desempenho (IMPA), que identifica a importância dos construtos antecedentes na formação de um determinado construto alvo, assim como avalia o tamanho do efeito ou o desempenho dos construtos antecedentes sobre o construto alvo (Ringle & Sarstedt, 2016). O IMPA é uma técnica de análise que oferece uma representação gráfica dos efeitos totais (eixo x), que corresponde à importância, e do desempenho (eixo y) dos construtos antecedentes sobre o construto alvo, conferindo praticidade na interpretação dos dados e fornecendo uma matriz integrada de avaliação dos atributos (Teeluckdharry et al., 2024).

Conforme sugerido por Ringle e Sarstedt (2016), observado o cumprimento dos requisitos para a realização da análise IMPA, procedeu-se o cálculo de desempenho das variáveis latentes e seus valores de importância (Tabelas 5 e 6), assim como a criação dos mapas de importância-desempenho para os construtos alvo imagem de marca (Figura 3) e vantagem competitiva (Figura 4) a partir dos resultados encontrados. Para tanto, foram incluídos os construtos antecedentes diretos capacidade comercial (CC) e orientação para o mercado (OM) e o construto antecedente indireto habilidade de comunicação do líder (HC) para geração dos mapas de importância-desempenho dos construtos alvo selecionados. Os mapas das

Figuras 3 e 4 demonstraram graficamente que o construto antecedente direto orientação para o mercado (OM) tem importância especialmente alta para o construto alvo imagem da marca (IM), do mesmo modo que o construto antecedente direto capacidade comercial (CC) apresenta relevante importância para o construto alvo vantagem competitiva (VC).

No que tange ao desempenho, observou-se que os valores encontrados para os construtos antecedentes diretos orientação para o mercado (OM) e capacidade comercial (CC), em relação aos construtos alvo imagem de marca (IM) e vantagem competitiva (VC), respectivamente, situaram-se em patamares abaixo da média, o que sinaliza para a existência de espaço para implementação de melhorias em seus indicadores. Por sua vez, o construto antecedente indireto habilidade de comunicação do líder (HC) apresentou importância abaixo do valor médio e desempenho acima do valor médio (Tabelas 5 e 6) tanto para o construto alvo imagem da marca (IM) quanto para vantagem competitiva (VC), o que a coloca em condição de menor prioridade para implementação de ações que impactem os construtos alvos.

Tabela 5 – Dados do mapa de importância-desempenho do construto alvo imagem da marca – IM

Construto Antecedente	<i>Importance</i>	<i>Performance</i>
Capacidade comercial (CC)	0,286	56,015
Habilidade de comunicação do líder (HC)	0,285	70,413
Orientação para o mercado (OM)	0,343	61,085
Valor Médio	0,305	62,504

Fonte: Elaboração própria

Tabela 6 – Dados do mapa de importância-desempenho do construto alvo vantagem competitiva – VC

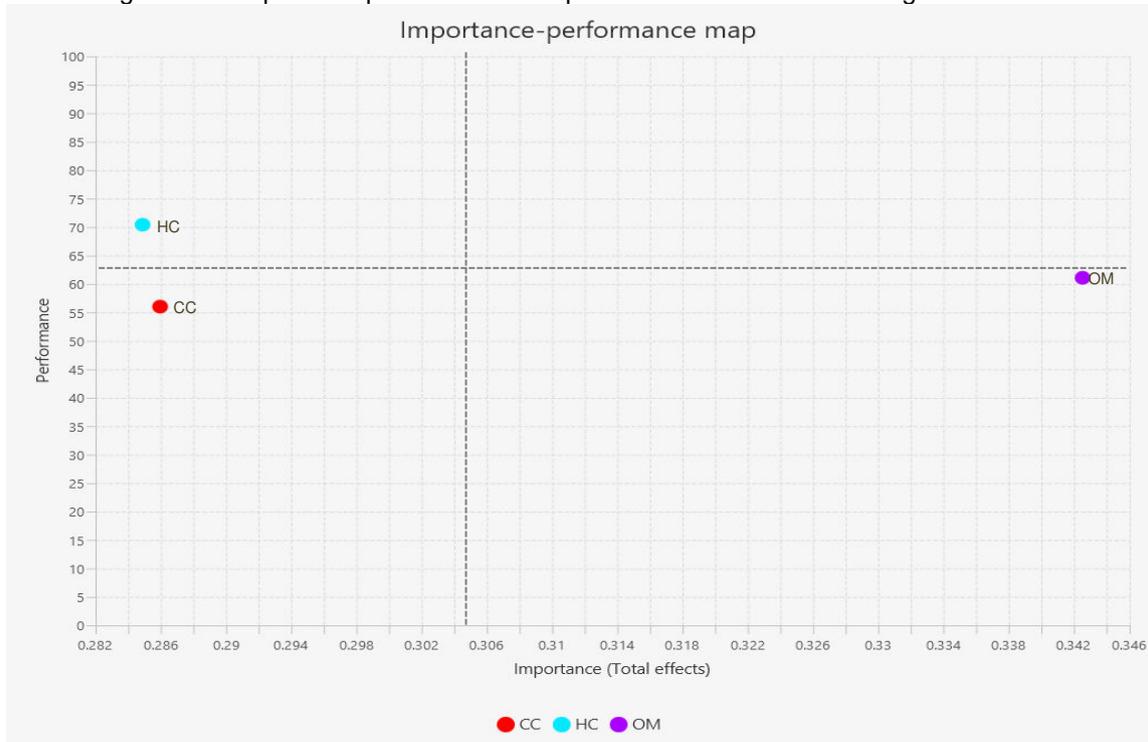
Construto Antecedente	<i>Importance</i>	<i>Performance</i>
Capacidade comercial (CC)	0,457	56,015
Habilidade de comunicação do líder (HC)	0,337	70,413
Orientação para o mercado (OM)	0,292	61,085
Valor Médio	0,362	62,504

Fonte: Elaboração própria

Ringle e Sarstedt (2016) destacam que, para facilitar a análise IMPA, pesquisadores podem traçar duas linhas extras no mapa de importância-desempenho:

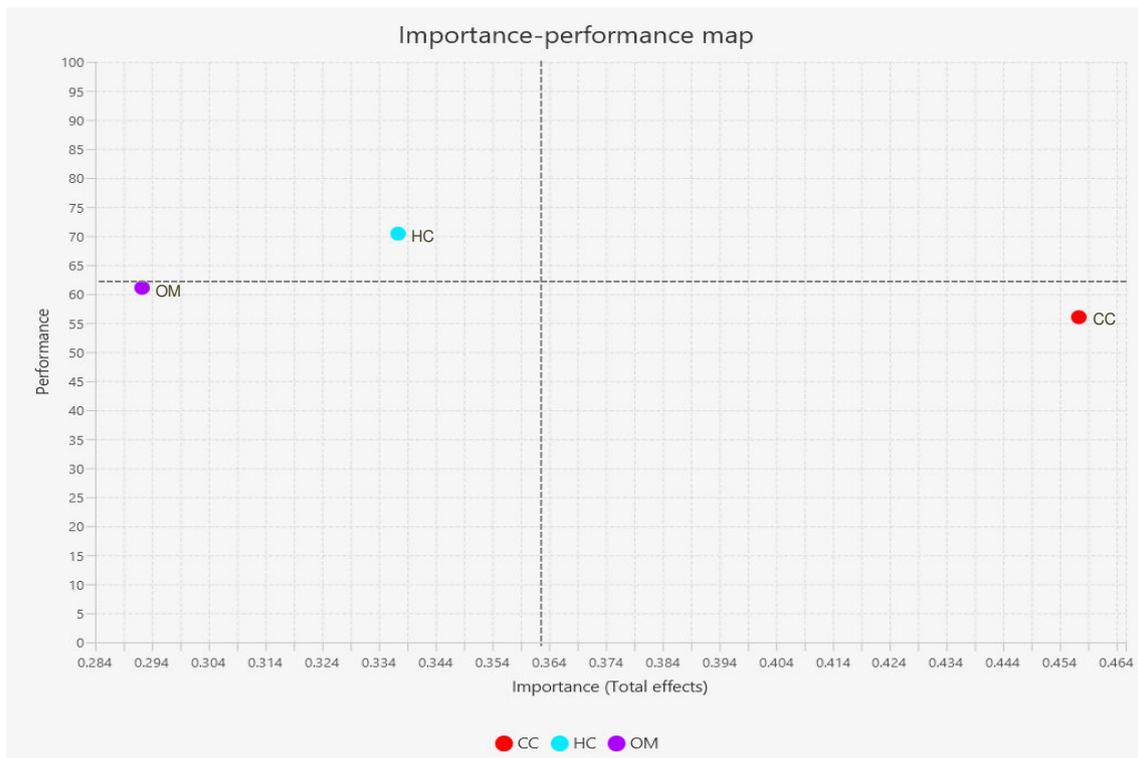
uma linha vertical que indica o valor médio de importância e uma linha horizontal que representa o valor médio de desempenho. Essas linhas dividem o mapa em quatro quadrantes, separando as áreas com valores de importância e desempenho acima e abaixo da média. Na interpretação da relação entre importância e desempenho, os itens localizados no quadrante inferior direito requerem mais atenção para melhorias, seguidos pelos quadrantes superior direito, inferior esquerdo e, por fim, o superior esquerdo. Assim, analisando-se graficamente a relação importância-desempenho nos mapas constantes das Figuras 3 e 4, ratifica-se que os construtos antecedentes diretos orientação para o mercado (OM) e capacidade comercial (CC) conferem maiores oportunidades de melhoria para os construtos alvo imagem da marca (IM) e vantagem competitiva (VC), respectivamente, por estarem situados no canto inferior direito dos gráficos.

Figura 3 – Mapa de importância-desempenho do construto alvo imagem da marca – IM



Fonte: Elaboração própria. Legenda: CC – Capacidade comercial; HC – Habilidade de comunicação do líder; OM – Orientação para o mercado; VC – Vantagem competitiva; N = 337.

Figura 4 – Mapa de importância-desempenho do construto alvo vantagem competitiva – VC



Fonte: Elaboração própria. Legenda: CC – Capacidade comercial; HC – Habilidade de comunicação do líder; OM – Orientação para o mercado; N = 337.

Capítulo 5

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo examinou, na perspectiva dos bancários, a influência das habilidades de comunicação do líder imediato sobre a capacidade comercial e orientação para o mercado e como estas impactam a vantagem competitiva e a imagem da marca dos bancos. Os resultados da pesquisa indicaram que as habilidades de comunicação do líder, em conjunto com a orientação para o mercado e a capacidade comercial, tendem a exercer impactos indiretos e diretos, respectivamente, sobre a imagem da marca e a vantagem competitiva dos bancos. As evidências encontradas indicam que a habilidade de comunicação do líder potencialmente exerce influência direta e positiva sobre a orientação para o mercado e a capacidade comercial, que, por sua vez, tendem a fortalecer a imagem da marca e a vantagem competitiva do banco. Destaca-se que os resultados foram consistentes com os postulados da teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV), sendo a habilidade de comunicação do líder uma competência gerencial do recurso humano da organização, com potencial para fortalecer a imagem da marca e gerar vantagem competitiva para um banco.

A hipótese H1 abordou a relação direta e positiva da habilidade de comunicação do líder sobre a orientação para o mercado do banco. Os resultados suportaram a H1, com a habilidade de comunicação do líder apresentando um efeito significativo direto e positivo sobre a orientação para o mercado, alinhando-se aos estudos de Kasper (2002) e Djalil et al. (2023) que apontaram a habilidade de comunicação do líder como fator essencial para a criação de uma cultura empresarial voltada para o mercado. A habilidade do líder em comunicar-se eficazmente indica ser

importante para desenvolver práticas que apoiem a orientação para o mercado, um elemento necessário para que as empresas possam se adaptar e responder rapidamente às necessidades dos clientes. Esse achado, em harmonia com as constatações de Menguc et al. (2007) e Djalil et al. (2023), reforça a visão de que a comunicação do líder envolve os colaboradores em um entendimento compartilhado sobre a orientação da empresa para o mercado, promovendo práticas que alavancam a posição competitiva da organização. Assim, quando o líder imediato de determinada equipe de um banco é um hábil comunicador, suas ações e atitudes potencialmente fortalecerão a orientação para o mercado dos seus subordinados na instituição em que trabalha.

Com a hipótese H2, foi abordada a influência direta e positiva exercida pela habilidade de comunicação do líder sobre a capacidade comercial. Após realização dos testes, H2 foi estatisticamente suportada, revelando que a habilidade de comunicação do líder tende a impactar a capacidade comercial do banco, semelhante aos achados de Wong et al. (2015). As pesquisas de Stock e Hoyer (2002) e Ehrensperger et al. (2022) indicaram que uma comunicação eficaz promove progressivamente e facilita a aquisição de habilidades comerciais entre os colaboradores, o que é relevante para o desenvolvimento de práticas comerciais diferenciadas. Nesse interim, o presente estudo mostrou que líderes que se comunicam bem não só podem melhorar o desempenho imediato da equipe, mas também tendem a construir capacidades comerciais que podem gerar vantagens estratégicas ao longo do tempo no setor bancário. Dessa forma, caso o líder seja detentor de uma boa habilidade para se comunicar com seus liderados, possivelmente fortalecerá a capacidade comercial de seus subordinados no banco que atua.

A hipótese H3, também sustentada neste estudo, avaliou a conexão entre a orientação para o mercado e a percepção de vantagem competitiva dos bancos. Os resultados corroboraram com a proposição da H3, evidenciando que uma orientação para o mercado tende a aumentar a percepção pelos bancários de vantagem competitiva do banco frente aos seus concorrentes. Estudos, como os de Mahdi et al. (2019) e Mazzarolo et al. (2021), destacaram que a orientação para o mercado oferece uma estrutura para entender a concorrência e promover uma adaptação estratégica, gerando valor superior para seus clientes. Em sintonia com tais estudos, aqui sugere-se que a orientação para o mercado permite aos bancos anteciparem as necessidades dos clientes e oferecerem soluções diferenciadas, tendendo a gerar, portanto, uma vantagem no mercado em que atuam. Conforme também observado por Correia et al. (2020) e Iyer et al. (2021), indica-se que a orientação para o mercado constitui uma fonte de geração de vantagem competitiva, pois permite uma compreensão pormenorizada das necessidades e expectativas dos clientes, incentivando a organização a responder de maneira eficaz às exigências do mercado. Assim, quando um banco orienta seus colaboradores para o mercado, isso pode gerar uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

A hipótese H4, que versou sobre o impacto direto da capacidade comercial sobre a percepção de vantagem competitiva dos bancos, também foi suportada, revelando que a capacidade comercial tende a ser um impulsionador significativo da vantagem competitiva das instituições financeiras sob a ótica do bancário. Esse resultado é consistente com o argumento de Ehrensperger et al. (2022) de que o desempenho comercial eficaz é um diferencial competitivo, especialmente em setores altamente competitivos como o bancário. Os dados demonstraram que a capacidade comercial dos bancários tende a melhorar a posição competitiva do banco, ajudando-

o a responder mais rapidamente às mudanças do mercado e a se diferenciar dos concorrentes, conforme também se observa no estudo de Ahmadi et al. (2023). Em suma, na percepção dos bancários, os bancos podem alcançar e manter uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes ao desenvolverem em sua equipe de colaboradores uma boa capacidade comercial.

Com a hipótese H5, verificou-se que a orientação para o mercado pode exercer um efeito direto e positivo sobre a imagem da marca do banco na percepção do bancário. A H5 foi suportada nos testes realizados, mostrando que uma orientação para o mercado tende a contribuir para uma imagem positiva da marca do banco. Os resultados convergiram para os observados por Djalil et al. (2023), os quais asseveraram que empresas voltadas para o mercado são mais aptas a atender às necessidades do cliente, o que, por sua vez, fortalece a percepção da marca entre os consumidores. Coincidente com as percepções de Ab Hamid et al. (2023), o presente estudo indicou que, nos bancos, a orientação para o mercado pode ajudar a construir uma imagem sólida ao posicionar uma instituição como sensível e adaptada às demandas dos clientes. Portanto, quanto mais orientados para o mercado forem os colaboradores do banco, maior a possibilidade do fortalecimento de sua marca no seu setor de atuação.

A hipótese H6 foi apoiada na premissa de que a capacidade comercial influencia positivamente a imagem da marca do banco. A H6 foi suportada nos testes realizados, estabelecendo que a capacidade comercial tende a impactar diretamente a imagem da marca do banco, um achado que encontra sintonia no trabalho de Djalil et al. (2023). Em um mercado competitivo, a capacidade comercial eficaz é percebida pelos clientes como um sinal de competência e confiabilidade, elementos centrais para uma imagem de marca positiva (Rahman et al., 2023). Ab Hamid et al. (2023)

constatarem em seu estudo que a capacidade comercial fornece aos clientes uma experiência consistente e confiável, o que contribui para uma percepção favorável da marca, o que semelhante aos resultados da presente pesquisa. Enfim, os resultados desta pesquisa demonstraram que o fortalecimento da imagem da marca de um banco pode ser promovido pelo desenvolvimento de uma boa capacidade comercial pelos bancários que atuam no respectivo banco.

Além dos efeitos diretos, identificou-se efeitos indiretos, como o impacto indireto da habilidade de comunicação do líder sobre a vantagem competitiva e a imagem da marca, mediado pela orientação para o mercado e capacidade comercial. Esses achados, em harmonia com os obtidos por Forman e Argenti (2005), Chong (2007), Yamaguchi (2017), Nwabueze e Mileski (2018) e Saramolee et al. (2022), reforçam a importância da habilidade de comunicação do líder como um elemento em torno do qual permeia toda a estrutura organizacional, promotor de um ambiente mais integrado e fortalecedor da capacidade comercial e da orientação para o mercado dos seus subordinados. Os efeitos indiretos demonstram que o líder, ao influenciar diretamente a capacidade comercial e a orientação para o mercado da sua equipe, também pode impactar, de maneira indireta, a percepção dos bancários sobre a imagem da marca e a vantagem competitiva do banco, ampliando o alcance de seus impactos na performance dos bancos.

A Análise de Mapa de Importância e Desempenho (IMPA) revelou que, na visão do bancário, a orientação para o mercado possui alta relevância para a imagem da marca, enquanto a capacidade comercial é mais importante para a vantagem competitiva, o que se coaduna e ratificam as constatações de Iyer et al. (2021), Djalil et al. (2023), Barney et al. (2011) e Rahman et al. (2023). Esses resultados sugerem que os bancos podem priorizar esforços de aprimoramento em orientação para o

mercado e capacidade comercial de seus colaboradores, áreas diretamente relacionadas aos objetivos de imagem e competitividade no setor. Em termos de desempenho na visão dos bancários e conforme modelo de análise de Ringle e Sarstedt (2016), a orientação para o mercado e a capacidade comercial ficam abaixo da média, apontando oportunidades de melhoria que podem gerar avanços significativos na imagem da marca e vantagem competitiva dos bancos sob o ponto de vista dos bancários, o que pode se refletir nos clientes atendidos pelo próprio bancário, considerando que os funcionários de linha de frente dos bancos podem exercer influência sobre as percepções e decisões dos clientes com os quais se relacionam (Stock & Hoyer, 2002; Djalil et al., 2023).

Por fim, o modelo estrutural proposto e os resultados obtidos demonstram que a habilidade de comunicação do líder tende a ser um fator relevante para o sucesso organizacional, ao potencialmente influenciar e fortalecer diretamente elementos centrais como a orientação para o mercado e a capacidade comercial dos seus subordinados, os quais tendem a impactar de modo direto e significativo a imagem da marca e a vantagem competitiva de um banco na visão dos bancários. Convém ratificar a importância dos impactos indiretos da habilidade de comunicação do líder sobre a imagem da marca e a vantagem competitiva, pois tais fatores tornaram-se essenciais para atuação e sobrevivência das organizações do setor financeiro, conforme argumentado em estudos anteriores (Demo et al., 2022; Gil-Díaz et al., 2022). Os achados são consistentes com a literatura sobre liderança, comunicação, marketing e competitividade, e contribui ao demonstrar, especificamente para o contexto bancário, o potencial estratégico da comunicação eficaz da liderança na construção e fortalecimento do desempenho econômico e

mercadológico dos bancos, visto que ambos dependem de um bom desempenho da equipe que atua nos bancos (Wangchuk, 2021).

Capítulo 6

6. CONCLUSÕES

Este estudo buscou investigar, na perspectiva do bancário, a influência das habilidades de comunicação do líder imediato sobre a orientação para o mercado e a capacidade comercial dos bancários, bem como, se estas, por sua vez, impactam a imagem da marca e na percepção de vantagem competitiva. Os resultados indicaram que a habilidade de comunicação do líder tende a ser um fator importante para a construção de uma cultura organizacional orientada para o mercado e para o fortalecimento da capacidade comercial dos colaboradores dos bancos. Além disso, foi constatado que essas variáveis tendem a influenciar diretamente a percepção dos bancários quanto à vantagem competitiva e à imagem da marca dos bancos, evidenciando a importância estratégica de uma liderança comunicativa que impulsiona a capacidade comercial e a orientação para o mercado das equipes que lidera. Com base nos resultados da pesquisa, conclui-se que líderes com boas habilidades de comunicação são importantes para a criação de times que produzem diferenciais competitivos para os bancos e para o fortalecimento da imagem das instituições bancárias.

O estudo apresentou implicações e acrescentou contribuições para a literatura, sob diversas perspectivas. Primeiramente, ele investigou os efeitos diretos e indiretos das habilidades de comunicação do líder sobre a orientação para o mercado, a capacidade comercial, a vantagem competitiva e a imagem da marca das organizações, especificamente no contexto dos bancos, tema ainda pouco explorado na literatura, sendo uma novidade deste estudo. Além disso, trouxe uma inovação em relação ao trabalho de Djalil et al. (2023), pois enfocou especificamente a habilidade

de comunicação do líder como fator antecedente à orientação para o mercado, ao invés da liderança empreendedora, evidenciada por aquele pesquisador. Também ampliou os achados de Yamaguchi (2017) sobre a relação entre aspectos de liderança e as habilidades comunicativas do líder, conectando-as ao desempenho de imagem e competitividade organizacional e aplicando essa análise ao contexto do marketing bancário, diferentemente do estudo original. O estudo ainda contribuiu para a pesquisa empírica sobre fatores que influenciam a imagem de marca dos bancos (Ab Hamid et al., 2023) e examinou o impacto da capacidade comercial dos bancários na vantagem competitiva dos bancos (Mazzarolo et al., 2021), novidade para a literatura de marketing bancário. Por fim, propôs um modelo estrutural original e inédito, com relações entre variáveis que ainda não haviam sido testadas anteriormente no contexto bancário, nem em outros contextos.

Os resultados da pesquisa trouxeram *insights* práticos para a gestão de equipes e para o desenvolvimento de líderes no setor bancário. O estudo demonstrou que a habilidade de comunicação dos líderes tende a ser um elemento relevante para promover uma orientação para o mercado e aprimoramento de capacidades comerciais de seus subordinados, fatores que potencialmente fortalecem a percepção interna de imagem da marca e vantagem competitiva das instituições bancárias, sendo que isso se reflete depois nos clientes por meio do bancário. Por conseguinte, bancos que investem na formação e desenvolvimento da competência comunicacional de seus líderes potencializam seu desempenho mercadológico, reforçam sua imagem de marca e fortalecem sua competitividade concorrencial. Logo, as instituições financeiras podem se beneficiar ao investirem em programas de desenvolvimento de lideranças com foco em comunicação, apoiando seus líderes a desenvolverem esta habilidade, que pode impactar positivamente os objetivos e resultados organizacionais

(Rahman et al., 2023). Por fim, este estudo também reforça a necessidade do desenvolvimento de políticas e práticas de seleção, capacitação e manutenção de líderes que detenham ou possam desenvolver sólida capacidade de comunicação, com o intuito de potencializar os ganhos de imagem e impulsionamento da competitividade organizacional.

Embora tenha obtido resultados significativos, este estudo possui limitações que devem ser consideradas. Primeiramente, a pesquisa restringiu-se a uma amostra de bancos em atuação no Brasil, com aplicação da técnica de amostragem não probabilística por acessibilidade, o que limita a generalização dos resultados para outros contextos geográficos e setoriais, além de que amostragens não-probabilísticas somente evidenciam comportamentos, mas não os confirmam. Outra limitação está no uso de uma abordagem quantitativa que, embora robusta, não capta a profundidade das percepções dos respondentes. Nesse sentido, sugere-se que futuros estudos incluam amostras diversificadas e que combinem abordagens qualitativas e quantitativas para expandir o entendimento dos impactos da comunicação dos líderes em diferentes contextos. Por fim, outra limitação identificada neste estudo resulta do uso de um corte transversal, que oferece uma visão pontual da percepção dos respondentes, mas não permite observar mudanças ao longo do tempo. Assim, para futuros estudos, sugere-se a adoção de dados longitudinais, pois eles possibilitam uma análise mais completa das tendências e das evoluções comportamentais e de percepção dos respondentes ao longo do tempo.

Pesquisas futuras podem explorar a relação entre habilidades de comunicação e inovação no setor bancário, considerando o impacto das tecnologias digitais na comunicação entre líderes e equipes. Estender o modelo proposto a diferentes setores e comparar seus resultados entre serviços financeiros e outros segmentos

econômicos também poderia fornecer novas perspectivas sobre o papel estratégico da comunicação na liderança organizacional. As investigações futuras podem explorar a relação entre habilidades comunicativas de líderes e outros fatores organizacionais relevantes, como transformação digital, inovação e mobilidade corporativa. Em síntese, os resultados deste estudo incentivam a realização de novas pesquisas, criando oportunidades para o avanço na literatura de liderança, competitividade e marketing bancário, fornecendo insumos relevantes para análise e melhoria do desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

- Ab Hamid, S. N., Maulan, S., & Wan Jusoh, W. J. (2023). Brand attributes, corporate brand image and customer loyalty of Islamic banks in Malaysia. *Journal of Islamic Marketing*, 14(10), 2404-2428. <https://doi.org/10.1108/JIMA-09-2021-0309>
- Abratt, R., & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1048-1063. <https://doi.org/10.1108/03090561211230197>
- Ahmadi, S., Widhiastuti, S., Helmy, I., Jayadi, J., & Aini, A. N. (2023). Examining the antecedents and consequences of adaptive selling capability: study from microfinance institutions in Indonesia. *ABAC Journal*, 43(3), 225-240. <https://doi.org/10.59865/abacj.2023.38>
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>
- Barney, J. B. (1991). Special Theory Forum The resource based view of strategy: origins, implications, and prospects. *Journal of Management*, 17(1), 97-211. <https://doi.org/10.1177/014920639101700107>
- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Brown, C. (2014). The effects of emotional intelligence and leadership style on sales performance. *Economic Insights-Trends & Challenges*, 66(3), 1-14. https://upg-bulletin-se.ro/old_site/archive/2014-3/1.Brown.pdf
- Brown, O., Paz-Aparicio, C., & Revilla, A. J. (2019). Leader's communication style, LMX and organizational commitment: A study of employee perceptions in Peru. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 230-258. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2018-0129>
- Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines' experience. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 201-212. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550051>
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>
- Correia, R. J., Dias, J. G., & Teixeira, M. S. (2020). Dynamic capabilities and competitive advantages as mediator variables between market orientation and

- business performance. *Journal of Strategy and Management*, 14(2), 187-206. <https://doi.org/10.1108/JSMA-12-2019-0223>
- Decuypere, A., & Pircher Verdorfer, A. (2022). Leader attentive communication: A new communication concept, validation and scale development. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(4), 424-442. <https://doi.org/10.1177/15480518221100922>
- Demo, G., Coura, K., Fogaça, N., Costa, A. C., Scussel, F., & Montezano, L. (2022). How are leadership, virtues, HRM practices, and citizenship related in organizations? testing of mediation models in the light of positive organizational studies. *Sustainability*, 14(3), 1508. <https://doi.org/10.3390/su14031508>
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2023, Março 15). *II pesquisa nacional sobre home office dos(as) bancários(as)*. Dieese. <https://www.dieese.org.br/estudosepesquisas/2023/estPesq105HomeOfficeBancarios.html>
- Djalil, M. A., Amin, M., Herjanto, H., Nourallah, M., & Öhman, P. (2023). The importance of entrepreneurial leadership in fostering bank performance. *International Journal of Bank Marketing*, 41(4), 926-948. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2022-0481>
- Ehrensperger, E., Greenberg, D., Krohmer, H., Nagel, F., Hoyer, W., & Zhang, Z.J. (2022). Succeeding in competitive arenas with arena-relevant marketing capabilities. *European Journal of Marketing*, 56(2), 321-350. <https://doi.org/10.1108/EJM-09-2019-0703>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)
- Els, D., & Bisschoff, C. (2023). A post-COVID model to measure brand loyalty of banking clients. *Banks and Bank Systems*, 18(2), 24-37. [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.18\(2\).2023.03](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.18(2).2023.03)
- Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN (2023). *Convenções coletivas de trabalho dos bancários 2022-2024*. Mizuno
- Forman, J., & Argenti, P. A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 245-264. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540253>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192–3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>
- Gil-Díaz, L., Martínez-Prats, G., & Rodríguez-Garza, C.A. (2022). Estilos de comunicación: Una revisión teórica hacia las habilidades directivas en las organizaciones. *Revista Científica de la UCSA*, 9(3), 85-96. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.85>
- Guenzi, P., Sajtos, L., & Troilo, G. (2016). The dual mechanism of sales capabilities in influencing organizational performance. *Journal of Business Research*, 69(9), 3707-3713. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.033>
- Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109(C), 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Leadership style and market orientation: an empirical study. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 744-764. <https://doi.org/10.1108/03090560110388196>
- Holmes, W. T., & Parker, M. A. (2017). Communication: empirically testing behavioral integrity and credibility as antecedents for the effective implementation of motivating language. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 70-82. <https://doi.org/10.1177/2329488416675450>
- Hossain, A., Humayun K. Chowdhury, M., Hasan, S., Shamsuzzaman, M., Fahim, A. Y., & Yusuf H. Khan, M. (2020). Banking service in Bangladesh: the impact of service marketing mix on purchase intention of university students. *Strategic Change*, 29(3), 363-374. <https://doi.org/10.1002/jsc.2335>
- Iyer, P., Davari, A., Srivastava, S., & Paswan, A. K. (2021). Market orientation, brand management processes and brand performance. *Journal of Product & Brand Management*, 30(2), 197-214. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2019-2530>
- Karacsony, P., & Bokor, T. (2021) Importance of competences in communication, as perceived by business Leaders. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 29(2), 115–124. <https://doi.org/10.3311/PPso.15796>
- Kasper, H. (2002). Culture and leadership in market-oriented service organisations. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1047-1057. <https://doi.org/10.1108/03090560210437325>
- Kaur, H., & Kaur, K. (2019). Connecting the dots between brand logo and brand image. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 11(1), 68-87. <https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2018-0101>

- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2005). How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. *Strategic Management Journal*, 26(5), 489-496. <https://doi.org/10.1002/smj.459>
- Lee, Y., & Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*, 47(1), 101998. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998>
- Liu, E. H., Chambers, C. R., & Moore, C. (2023). Fifty years of research on leader communication: What we know and where we are going. *The Leadership Quarterly*, 34(6), 101734. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101734>
- Mabkhot, H., & Alqasa, K. (2020). An assessment of consumer's trust on intention to use banking services: the moderating role of cultural belief. *International Business Research*, 13(7), 189-198. <https://doi.org/10.5539/ibr.v13n7p189>
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: an empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94(C), 320-334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.013>
- Mainardes, E.W., Cisneiros, G.P.D.O., Macedo, C.J.T., & Durans, A.D.A. (2022). Marketing capabilities for small and medium enterprises that supply large companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(1), 47-64. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2020-0360>
- Mazzarolo, A.H., Mainardes, E.W., & Montemor, D.S. (2021). Effects of internal marketing on strategic orientations in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 39 (5), 810-833. <https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2020-0437>
- Menguc, B., Auh, S., & Shih, E. (2007). Transformational leadership and market orientation: implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance. *Journal of Business Research*, 60(4), 314-321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.008>
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W., & Mason, C.H. (2009). Market orientation, marketing capabilities and company performance. *Strategic Management Journal*, 30 (8), 909–920. <https://doi.org/10.1002/smj.764>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>

- Nwabueze, U., & Mileski, J. (2018). Achieving competitive advantage through effective communication in a global environment. *Journal of International Studies*, 11(1), 50-66. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2018/11-1/4>
- Oliveira, M. B. de, & Heck, F. M. (2024). Novos padrões de desgastes a saúde do trabalhador bancário: Uma análise geográfica do custo invisível da produtividade. *Pegada-A Revista da Geografia do Trabalho*, 25(1), 201-230. <https://revista.fct.unesp.br/index.php/pegada/article/view/10272>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rahman, M., Jang, S., & Ahmed, S. (2023). How does selling capability impact firm value? The moderating roles of relative strategic emphasis, market volatility, and technological volatility. *British Journal of Management*, 34(3), 1655-1676. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12659>
- Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Gain more insight from your PLS-SEM results: The importance-performance map analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1865-1886. <http://dx.doi.org/10.1108/IMDS-10-2015-0449>
- Saramolee, A., Hareebin, Y., Boonkaew, S., Aujirapongpan, S., & Jutidharabongse, J. (2022). Professional skills development affecting organizational learning and corporate performance: An empirical study in Thailand. *TEM Journal*. 11(1), 234-241. <https://doi.org/10.18421/TEM111-29>
- Schaarschmidt, M., Walsh, G., & Evanschitzky, H. (2022). Hybrid offerings sales capability: conceptualization, scale development and validation. *British Journal of Management*, 33(3), 1560-1583. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12527>
- Stock, R. M., & Hoyer, W. D. (2002). Leadership style as driver of salespeople's customer orientation. *Journal of Market-Focused Management*, 5(4), 355-376. <https://doi.org/10.1023/B:JMFM.0000008074.24518.ea>
- Teeluckdharry, N. B., Teeroovengadum, V., & Seebaluck, A. K. (2024). A roadmap for the application of PLS-SEM and IPMA for effective service quality improvements. *The TQM Journal*, 36(5), 1300-1345. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2021-0340>
- Tuffour, J. K., Gali, A. M., & Tuffour, M. K. (2022). Managerial leadership style and employee commitment: Evidence from the financial sector. *Global Business Review*, 23(3), 543-560. <https://doi.org/10.1177/0972150919874170>
- Wangchuk, P. (2021). A review of the influence of effective communication skills and emotional intelligence of leaders on organisational efficiency. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 22(2), 35-40. <https://doi.org/10.9734/ajess/2021/v22i230528>

- Wikaningrum, T., & Yuniawan, A. (2018). The relationships among leadership styles, communication skills, and employee satisfaction: A study on equal employment opportunity in leadership. *Journal of Business and Retail Management Research, 13*(1), 138-147. <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V13IS01/ART-14>
- Wong, A., Liu, Y., & Tjosvold, D. (2015). Service leadership for adaptive selling and effective customer service teams. *Industrial Marketing Management, 46*, 122-131. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.01.012>
- Yamaguchi, I. (2017). Instruments for organizational communication assessment for Japanese care facilities. *Corporate Communications: An International Journal, 22*(4), 471-485. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2017-0045>
- Zebal, M. A., Sharif, T. R., Crumbly, J., & Zebal, A. (2023). The role of internal market orientation on the adoption of external market orientation in retail banking. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 25*(2), 203-222. <https://doi.org/10.1108/JRME-09-2021-0128>

APÊNDICE A – QUADRO DE CONSTRUTOS

Construto	Indicadores	Fonte
Habilidade de comunicação do líder	HC1:Meu líder imediato elogia os pontos positivos dos membros de sua equipe. HC2:Meu líder imediato explica os motivos ao advertir membros de sua equipe. HC3:Meu líder imediato consulta os membros de sua equipe na tomada de decisões. HC4:Meu líder imediato tem atitudes sinceras ao conversar com os membros de sua equipe. HC5:Meu líder imediato ouve atentamente as diferentes opiniões dos membros de sua equipe. HC6:Meu líder imediato comunica claramente as informações aos seus superiores hierárquicos. HC7:Meu líder imediato reconhece e tenta entender os problemas dos membros de sua equipe. HC8:Meu líder imediato mostra atitudes que induzem os membros de sua equipe a falarem com ele. HC9:Meu líder imediato cumprimenta os membros de sua equipe aos passarem uns pelos outros. HC10:Meu líder imediato comunica as suas perspectivas com os membros de sua equipe. HC11:Meu líder imediato comunica informações em ordem de prioridade. HC12:Meu líder imediato estimula os membros de sua equipe a verem as coisas de perspectivas criativas/inovadoras. HC13:Meu líder imediato utiliza uma comunicação que facilita a coordenação dos trabalhos desempenhados pelos membros de sua equipe. HC14:Meu líder imediato facilita o debate entre os membros de sua equipe nas reuniões. HC15:Meu líder imediato faz perguntas apropriadas nas discussões com os membros de sua equipe.	Yamaguchi (2017)
Orientação para o mercado	OM1:O banco para o qual trabalho monitora constantemente o nível de comprometimento e orientação ao mercado para atender as necessidades de nossos clientes. OM2:O banco para o qual trabalho publica abertamente informações sobre experiências de clientes bem e malsucedidas em todos os setores de nossos negócios OM3:As estratégias de vantagem competitiva do banco para o qual trabalho são baseadas na compreensão das necessidades do cliente. OM4:O banco para o qual trabalho mede a satisfação do cliente de forma sistemática e frequente. OM5:O banco para o qual trabalho adota medidas rotineiras/regulares para melhorar o atendimento.	Mainardes et al. (2022)
Capacidade comercial	CC1:O banco para o qual trabalho oferece aos gerentes de relacionamento/negócios o treinamento de que precisam para serem eficazes. CC2:O banco para o qual trabalho possui eficazes sistemas de planejamento e controle da gestão de vendas. CC3:Os gerentes de relacionamento/negócios do banco para o qual trabalho possuem boa habilidade/capacidade para realizarem vendas de produtos e serviços. CC4:Os gerentes de relacionamento/negócios do banco para o qual trabalho possuem boa habilidade/capacidade de gerenciamento de vendas.	Morgan et al. (2009)

	CC5:O banco para o qual trabalho fornece suporte de vendas eficaz para os gerentes de relacionamento/negócios.	
Vantagem competitiva	VC1:O banco para o qual trabalho se preocupa mais com os clientes do que outros bancos. VC2:O banco para o qual trabalho oferece um serviço melhor do que outros bancos. VC3:Os funcionários do banco em que trabalho são mais bem treinados em relacionamento com o cliente do que em outros bancos.	Mazzarolo et al. (2021)
Imagem de marca	IM1 :Sempre tive uma boa impressão do banco para o qual trabalho. IM2:Na minha opinião, o banco para o qual trabalho tem uma boa imagem na mente dos consumidores. IM3Acredito que o banco para o qual trabalho tem uma imagem melhor do que seus concorrentes.	Ab Hamid et al. (2023)

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Eu, Danivan Borges Mendes Lacerda, aluno do curso de Mestrado em Administração e Contabilidade pela Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), estou desenvolvendo uma pesquisa no campo de Marketing e convido-o(a) a responder este questionário cujo objetivo é pesquisar o setor bancário brasileiro. Por gentileza, leia atentamente as instruções e responda as perguntas de acordo com o seu nível de concordância para cada questão apresentada. As informações obtidas por meio desta pesquisa são confidenciais e os dados obtidos através de suas respostas não permitirão, de nenhuma forma, sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade. Agradeço antecipadamente por sua colaboração e, se puder, compartilhe o link da pesquisa!

PERGUNTA DE CONSENTIMENTO

Em razão dos esclarecimentos anteriormente apresentados, por favor confirme a sua disposição em colaborar com a pesquisa

Você aceita participar de forma voluntária desta pesquisa?

() Sim

() Não

PERGUNTA DE CONTROLE

Você é funcionário ou empregado de alguma instituição bancária brasileira?

() Sim

() Não

Responda as questões abaixo escolhendo as opções de 1 a 5, onde:

1- Discordo totalmente (DT)

2- Discordo

3- Indiferente

4- Concordo

5- Concordo totalmente (CT)

1 - Meu líder imediato elogia os pontos positivos dos membros de sua equipe. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)

2 - Meu líder imediato explica os motivos ao advertir membros de sua equipe. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)

3 - Meu líder imediato consulta os membros de sua equipe na tomada de decisões. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)

4 - Meu líder imediato tem atitudes sinceras ao conversar com os membros de sua equipe. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)

5 - Meu líder imediato ouve atentamente as diferentes opiniões dos membros de sua equipe. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)

6 - Meu líder imediato comunica claramente as informações aos seus superiores hierárquicos. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)

7 - Meu líder imediato reconhece e tenta entender os problemas dos membros de sua equipe. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)

8 - Meu líder imediato mostra atitudes que induzem os membros de sua equipe a falarem com ele. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)

9 - Meu líder imediato cumprimenta os membros de sua equipe aos passarem uns pelos outros. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)

- 10 - Meu líder imediato comunica as suas perspectivas com os membros de sua equipe. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
- 11 - Meu líder imediato comunica informações em ordem de prioridade. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
- 12 - Meu líder imediato estimula os membros de sua equipe a verem as coisas de perspectivas criativas/inovadoras. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
- 13 - Meu líder imediato utiliza uma comunicação que facilita a coordenação dos trabalhos desempenhados pelos membros de sua equipe. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
- 14 - Meu líder imediato facilita o debate entre os membros de sua equipe nas reuniões. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
- 15 - Meu líder imediato faz perguntas apropriadas nas discussões com os membros de sua equipe. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
- 16 - O banco para o qual trabalho monitora constantemente o nível de comprometimento e orientação ao mercado para atender as necessidades de nossos clientes. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
- 17 - O banco para o qual trabalho publica abertamente informações sobre experiências de clientes bem e malsucedidas em todos os setores de nossos negócios. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
- 18 - As estratégias de vantagem competitiva do banco para o qual trabalho são baseadas na compreensão das necessidades do cliente. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
- 19 - O banco para o qual trabalho mede a satisfação do cliente de forma sistemática e frequente. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
- 20 - O banco para o qual trabalho adota medidas rotineiras/regulares para melhorar o atendimento. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
- 21 - O banco para o qual trabalho oferece aos gerentes de relacionamento/negócios o treinamento de que precisam para serem eficazes. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
- 22 - O banco para o qual trabalho possui eficazes sistemas de planejamento e controle da gestão de vendas. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
- 23 - Os gerentes de relacionamento/negócios do banco para o qual trabalho possuem boa habilidade/capacidade para realizarem vendas de produtos e serviços. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
- 24 - Os gerentes de relacionamento/negócios do banco para o qual trabalho possuem boa habilidade/capacidade de gerenciamento de vendas. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
- 25 - O banco para o qual trabalho fornece suporte de vendas eficaz para os gerentes de relacionamento/negócios. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
- 26 - O banco para o qual trabalho se preocupa mais com os clientes do que outros bancos. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
- 27 - O banco para o qual trabalho oferece um serviço melhor do que outros bancos. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
- 28 - Os funcionários do banco em que trabalho são mais bem treinados em relacionamento com o cliente do que em outros bancos. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
- 29 - Sempre tive uma boa impressão do banco para o qual trabalho. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
- 30 - Na minha opinião, o banco para o qual trabalho tem uma boa imagem na mente dos consumidores. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
- 31 - Acredito que o banco para o qual trabalho tem uma imagem melhor do que seus concorrentes. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)

DEFINIÇÃO DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E FUNCIONAL

Seu sexo:

() Feminino

() Masculino

Sua escolaridade:

- Ensino fundamental ou menos
- Ensino médio/técnico completo
- Ensino superior completo
- Especialização e/ou MBA completo
- Mestrado e/ou doutorado completo
- Outro

Sua Idade:

- Menos de 25 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- 55 anos ou mais

Sua renda bruta familiar mensal:

- Até 4.000 reais
- De 4001 a 8.000 reais
- De 8.001 a 12.000 reais
- De 12.001 a 16.000 reais
- A partir de 16.001 reais

O controle societário do banco em que você trabalha é:

- Público Privado Outro Não sei

O banco em que você trabalha é do tipo:

- Comercial
- De investimento
- De desenvolvimento
- Múltiplo
- De câmbio
- Outro
- Não sei

O atendimento ao cliente do banco em que você trabalha é de forma:

- Exclusivamente digital (através de plataformas virtuais)
- Exclusivamente convencional (através de agências físicas)
- Híbrida (digital e convencional)
- Outra
- Não sei

O seu tempo de serviço no banco é:

- Menos de 05 anos
- De 05 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos

- De 21 a 25 anos
- De 26 a 30 anos
- De 31 a 35 anos
- Acima de 35 anos

Suas atividades laborais são desempenhadas de forma:

- Presencial (nas dependências físicas do banco)
- À distância (home office, teletrabalho, coworking, etc.)
- Híbrida (presencial e à distância)
- Outra

O setor em que você trabalha no banco é:

- Área meio (Superintendência, Central, Direção Geral, etc.)
- Área fim (Agência, Posto de Atendimento, Plataforma Digital, etc.)
- Outro

A função que você exerce no banco é:

- Gestão superior (superintendente, diretor, etc.)
- Gestão principal de unidade (gerente de agência, central, escritório, ambiente, departamento, etc.)
- Gestão intermediária de unidade (gerente de negócios, tesoureiro, relacionamento, atendimento, administrativo, executivo, etc.)
- Função técnica, coordenação, assessoria, apoio ou não comissionada (caixa, escriturário, técnico, analista, assessor, secretário, consultor, etc.)
- Outra

A função que você exerce no banco executa atividades relacionadas ao(s) cliente(s) do segmento(s) de:

- Poder público (Executivo, Legislativo, Judiciário, Federal, Estadual, Municipal)
- Empresas urbanas (indústria, comércio, serviços, turismo, etc)
- Setor rural (Agricultura familiar, agricultura empresarial, cooperativa rural, agronegócio, etc.)
- Pessoa física de alta renda
- Público em geral (assalariados, autônomos, profissionais liberais, aposentados e pensionistas, estudantes, associações, cooperativas não rurais e oscip, etc)
- Microcrédito urbano
- Microcrédito rural
- Agentes institucionais (instituições financeiras, investidores institucionais, instituições governamentais, organismos multilaterais, etc.)
- Outros segmentos
- Não sei informar

APÊNDICE C – PERFIL DA AMOSTRA

TABELA 1 – Estatística descritiva dos dados sociodemográficos e funcionais

Variável	Descrição	N	%N
Sexo	Feminino	120	35,6%
	Masculino	217	64,4%
Escolaridade	Ensino médio/técnico completo	13	3,8%
	Ensino superior completo	76	22,6%
	Especialização e/ou MBA completo	213	63,2%
	Mestrado e/ou doutorado completo	35	10,4%
Idade	Menos de 25 anos	1	0,3%
	25 a 34 anos	33	9,8%
	35 a 44 anos	147	43,6%
	45 a 54 anos	102	30,3%
	55 anos ou mais	54	16,0%
Renda mensal bruta familiar	Até 4.000 reais	5	1,5%
	De 4001 a 8.000 reais	20	5,9%
	De 8.001 a 12.000 reais	60	17,8%
	De 12.001 a 16.000 reais	72	21,4%
	A partir de 16.001 reais	180	53,4%
Controle societário do banco	Público	316	93,8%
	Privado	5	1,5%
	Outro	16	4,7%
Tipo de banco	Comercial	13	3,9%
	De investimento	7	2,1%
	De desenvolvimento	176	52,2%
	Múltiplo	141	41,8%
Atendimento do banco ao cliente	Exclusivamente digital	8	2,4%
	Exclusivamente convencional	73	21,7%
	Híbrida (digital e convencional)	253	75,0%
	Outra	3	0,9%
Tempo de serviço	Menos de 05 anos	23	6,8%
	De 05 a 10 anos	35	10,4%
	De 11 a 15 anos	54	16,0%
	De 16 a 20 anos	132	39,2%
	De 21 a 25 anos	52	15,4%

	De 31 a 35 anos	3	0,9%
	Acima de 35 anos	38	11,3%
Forma de trabalho	Presencial	309	91,7%
	À distância	2	0,6%
	Híbrida	17	5,0%
	Outra	9	2,7%
Setor de trabalho	Área meio	108	32%
	Área fim	223	66,2%
	Outro	6	1,8%
Função exercida	Gestão superior	1	0,3%
	Gestão principal de unidade	90	26,7%
	Gestão intermediária de unidade	152	45,1%
	Função técnica, coordenação, assessoria, apoio ou não comissionada	92	27,3%
	Outra	2	0,6%
Segmento de clientes com o qual trabalha (Possibilidade de seleção de 1 ou mais respostas)	Poder público	59	17,5%
	Empresas urbanas	187	55,5%
	Setor rural	170	50,4%
	Pessoa física de alta renda	76	22,6%
	Público em geral	124	36,8%
	Microcrédito urbano	92	27,3%
	Microcrédito rural	93	27,6%
	Agentes institucionais	48	14,2%
	Outros segmentos	70	20,8%
	Não sei informar	2	0,6%

Fonte: Dados da pesquisa. N=337