PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ENDOMARKETING COMO VANTAGEM COMPETITIVA:

A RELAÇÃO DE TROCA INTERNA COMO FONTE DE GERAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE EXTERNO, NA PERCEPÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DOS EMPREGADOS

MARCONE AMBRÓSIO TRINDADE

BELO HORIZONTE
2005

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

MARCONE AMBRÓSIO TRINDADE

ENDOMARKETING COMO VANTAGEM COMPETITIVA:

A RELAÇÃO DE TROCA INTERNA COMO FONTE DE GERAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE EXTERNO, NA PERCEPÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DOS EMPREGADOS

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do título de mestre.

Orientador : Prof. Dr. Dalton Jorge Teixeira

Co-orientador: Prof. Dr. Rodrigo Ladeira

Belo Horizonte
2005

FOLHA DE APROVAÇÃO – “A ser inserida”

À Cristiane, que é... e sempre será a minha admirada e amada mulher, que sempre exerceu papel fundamental em todos os momentos decisivos de nossas vidas...

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela dádiva da vida, pelas pessoas especiais que me cercam – esposa, filhos, familiares, amigos... - e, especialmente, pela oportunidade de, também por meio deste trabalho, ter a possibilidade de desenvolver os talentos a mim agraciados.

Meu agradecimento especial aos meus orientadores pelo interesse pelo tema e por me orientarem de maneira segura e criteriosa.

Aos professores do Mestrado Profissional em Administração da PUC Minas, pela dedicação, sugestões e estímulos à busca do conhecimento.

Aos colegas da quinta turma do Curso de Mestrado Profissional em Administração, pela convivência, trocas de experiências, sugestões e ricos debates.

À Instituição financeira, por meio de sua gerência regional de gestão de pessoas, bem como de sua superintendência estadual, que apoiou esta pesquisa, facilitando o acesso aos seus profissionais, registros e procedimentos corporativos, sem o que, este projeto teria sido inviabilizado.

Aos executivos e gerentes entrevistados e aos respondentes da pesquisa, pela disponibilidade em compartilhar informações que me proporcionaram uma melhor compreensão do fenômeno ora estudado.

À minha esposa e minhas filhas Alyne e Caroline, pelo estímulo, companheirismo e compreensão, que sempre foram decisivos na minha trajetória profissional e pessoal e que, certamente, sem o seu apoio fundamental, este projeto não teria sido concretizado.

Aos meus pais e irmãos, que, mesmo a distância, acompanham minha caminhada tão de perto.

A vida é plena de possibilidades que nos desafiam a cada dia a correr o risco. Tentar coisas novas, ver as coisas com olhos novos. Porque é só quando tentamos é que descobrimos que somos capazes. Então não espere até amanhã para descobrir alguma coisa nova!

(autor desconhecido)

RESUMO

Este estudo teve por objetivos identificar e analisar os valores de troca interna, no âmbito de *endomarketing*, entre a organização – um banco - e seus gerentes de contas empresariais, na perspectiva de geração de valor para o cliente externo (pequenas e micro-empresas) e na possibilidade de conquista de vantagens competitivas, numa visão baseada em recursos. O estudo partiu dos conceitos de vantagem competitiva sustentável, valor, marketing de relacionamento e *endomarketing* e utilizou as estratégias de pesquisa qualitativa exploratória e quantitativa descritiva. Os resultados da pesquisa indicam que há um forte alinhamento entre o que o Banco e os gerentes de contas percebem em relação ao que seja valor para os gerentes de contas no sentido de prepará-los e motivá-los para um melhor atendimento ao cliente. Da mesma forma, os resultados também mostraram um forte alinhamento entre a visão da organização e dos gerentes de contas em relação ao que seja valor para o Banco, quando da atuação do gerente de contas no sentido de fortalecer o relacionamento com o cliente e gerar negócios. Todavia, os resultados da pesquisa também evidenciam que, apesar de um forte alinhamento do que seja importante e/ou valor para ambas as partes, existe *gap* significativo e desfavorável do grau de satisfação em relação ao grau de importância percebido pelos gerentes de contas, quando se avalia o que ocorre na prática. Tais resultados sugerem a conclusão de que a relação de troca interna de valores não ocorre ainda de forma eficaz, ficando comprometida a geração de valor para o cliente externo e a possível conquista de vantagem competitiva sustentável.

Palavras-chave: cliente, valor, troca interna, *endomarketing*, vantagem competitiva.

ABSTRACT

This study aims to identify and analyze the values of internal exchange, within the scope of *"internal marketing",* between the organization – a bank – and its business account managers, in order to achieve value generation to the external client (small and micro-businesses) and, if possible, to conquer competitive advantages, in a view based on resources. The study started from the concepts of sustainable competitive advantages, value, relationship marketing and internal marketing, making use of qualitative exploratory and quantitative descriptive research strategies. The results of the research point at a strong alignment existent between what the Bank and its account managers understand concerning what is worthy to the latter ones in order to prepare and motivate them to a better service offered to the client. In the same way, the results also demonstrate a strong alignment between the organization and the account manager in relation to what value means to the Bank at the moment of the performance of the manager to strengthen the relationship with the client and to generate business. Nevertheless, the results of the research also point out that although there is a strong alignment of what is important and/or valuable to both parts, there is also a significant and unfavorable gap of satisfaction as for the degree of importance given by the account managers whenever evaluated in practice. Such results suggest the conclusion that the internal value exchange relationship hasn't occurred efficiently yet, compromising the chances of value generation to the external client as well as the possible achievement of sustainable competitive advantage.

Key words: client, value, internal exchange, internal marketing, competitive advantage

[
LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Relação de troca interna – fenômeno em estudo 30

FIGURA 2 Estrutura para o gerenciamento do valor do relacionamento. 46

FIGURA 3 Ampulheta de comunicação interna 69

FIGURA 4 Relação de troca interna – premissa do *endomarketing*..... 73

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Taxonomia das teorias de valor..... 36

QUADRO 2 Valor para o Banco – Levantamento documental..... 91

QUADRO 3 Valor para o gerente de contas - Levantamento documental.... 95

QUADRO 4 Valores de troca interna mapeados – Valor para o Banco..... 101

QUADRO 5 Valores de troca interna mapeados – Valor para o gerente de contas..... 102

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Evolução do sistema financeiro nacional 22

TABELA 2 Avaliação das tecnologias emergentes – adoção CRM..... 23

TABELA 3 Plano e controle amostral..... 83

TABELA 4 Valor para o gerente de contas-Classificação geral–importância (médias, desvios e ranking dos itens pelos escores médios)..... 105

TABELA 5 Valor para o gerente de contas - Itens de maior importância.... 109

TABELA 6 Valor para o gerente de contas - Classificação geral – satisfação (médias, desvios e ranking dos itens pelos escores médios)..... 111

TABELA 7 Valor para o gerente de contas - Itens de menor satisfação 114

TABELA 8 Valor para o gerente de contas - *GAP* entre importância e satisfação – Classificação geral..... 115

TABELA 9 Valor para o gerente de contas - Itens de maior *gap* entre importância e satisfação..... 118

TABELA 10 Valor para o gerente de contas -Satisfação– Maiores variações por nível de agência..... 123

TABELA 11 Valor para o gerente de contas – Satisfação-Maiores variações por localização(interior/capital)..... 124

TABELA 12 Valor para o gerente de contas - Satisfação - Maiores variações por tempo de Banco..... 125

TABELA 13 Valor para o Banco – Importância - Classificação geral (médias, desvios e ranking dos itens pelos escores médios)..... 128

TABELA 14 *GAP* entre importância e satisfação – Classificação geral (diferença observada entre as médias de importância e de satisfação)..... 131

TABELA 15 Valor para o gerente de contas - Importância e satisfação- Variações por segmentos específicos da amostra: nível de agência, localização; tempo de banco, tempo na função, formação acadêmica, sexo – tabela completa..... 161

LISTA DE SIGLAS

1 – IBGE	**–**	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
2 – CRM	**-**	*Customer Relationship Management*
3 – PIB	**-**	Produto Interno Bruto
4 – RH	**-**	Recursos Humanos
5 – LTV	**-**	*Life Time Value*
6 – PJ	**-**	Pessoa Jurídica
7 – CVD	**-**	*Costumer Value Determination*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 17

1.1 Apresentação 17

1.2 Contextualização..... 19

1.2.1 A evolução dos serviços..... 20

1.2.2 A evolução do sistema financeiro nacional..... 21

1.2.3 A importância do marketing de relacionamento bancário num ambiente competitivo..... 22

1.2.4 Mercado de micro e pequenas empresas..... 24

1.3 Problema de pesquisa 24

1.4 Hipóteses 25

1.5 Objetivos da pesquisa 26

1.5.1 Objetivo geral 26

1.5.2 Objetivos específicos 26

1.6 Justificativa da pesquisa 29

2 REFERENCIAL TEÓRICO..... 31

2.1 Vantagem competitiva sustentável..... 31

2.1.2 Pessoas como fonte de vantagem competitiva 33

2.2 Conceito de valor 35

2.2.1 Valor no mercado de serviços 36

2.2.2 Valor para o cliente 37

2.2.2.1 A Criação e entrega de valor para o cliente 41

2.2.2.2 O valor para o cliente via relacionamento 43

2.2.2.3 Gerenciamento do valor do relacionamento..... 44

2.2.3 O valor do cliente para a empresa 47

2.2.4 Valor para os clientes internos 48

2.2.4.1 *Relação de confiança e geração de valor*..... 51

2.3 Marketing de relacionamento 52

2.3.1 Tecnologia para o *marketing* de relacionamento..... 54

2.3.2 Confiança, comprometimento e lealdade..... 55

2.3.3 *Marketing* de relacionamento bancário 57
2.3.4 O valor do gerente de relacionamento 58
2.4 *Endomarketing* 61
2.4.1 *Endomarketing* como retenção e fidelização de clientes..... 65
2.4.2 Proposição de valor aos funcionários..... 66
2.4.3 Gerenciamento de atitudes e comunicação..... 68
2.4.3.1 Proposta esquemática de comunicação interna 69
2.4.3.2 Melhoria da comunicação por meio da segmentação interna 71
2.4.4 O impacto do e*ndomarketing* na cultura organizacional e na cultura de serviços e vice-versa 71

3 METODOLOGIA DA PESQUISA 74
3.1 Tipo e estratégia de pesquisa..... 74
3.1.1 Fase qualitativa/exploratória da pesquisa 75
3.1.1.1 Coleta e apuração de dados secundários 75
3.1.1.2Coleta e apuração de dados primários 77
3.1.2 Pesquisa Quantitativa 80
3.1.2.1 Método de pesquisa 80
3.1.2.2 Unidade empírica de análise 81
3.1.2.3 Unidades de observação 81
3.1.2.4 Universo e amostra da pesquisa 81

3.2 Estratégia (instrumentos) de coleta de dados.......... 83
3.2.1 Questionário 84
3.2.2 Pré-teste do questionário 85
3.2.3 Técnicas estatísticas utilizadas..... 86
3.2.3.1 Análise estatística da média 86
3.2.3.2 Desvio-padrão..... 86
3.2.3.3 Tabulações cruzadas..... 87

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS..... 88

4.1 Resultados da fase exploratória/qualitativa...... 88

4.1.1 Modelo de relacionamento do Banco no mercado de micro e pequenas empresas..... 88

4.1.2 Mapeamento do que seja valor para o Banco e para o gerente de contas 90

4.1.2.1 Valor para o Banco – Levantamento documental 90

4.1.2.2 Visão dos executivos sobre valor para o Banco – Entrevistas..... 92

4.1.2.3 Valor para o gerente de contas – Levantamento documental..... 95

4.1.2.4 Visão do gerente de contas sobre valor para os gerentes de contas..... 96

4.1.2.5 Valores de troca organizacional interna mapeados..... 100

4.1.2.5.1 Valor para o Banco **– A**tuação do gerentes de contas..... 100

4.1.2.5.2 Valor para os gerentes de contas **–** Políticas e práticas do Banco..... 101

4.2 Resultados da fase quantitativa –A visão do gerente de contas..... 103

4.2.1 Valor para o gerente de contas..... 105

4.2.1.1 Grau de importância – Análise univariada (médias, desvios e ranking dos indicadores pelos escores médios)..... 105

4.2.1.2 Grau de satisfação -Análise univariada (médias, desvios e ranking dos indicadores pelos escores médios)..... 111

4.2.1.3 Análise da variação da percepção de importância e satisfação dos valores nos segmentos representativos da amostra - Nível de agência, localidade e tempo de Banco..... 121

4.2.2 Valor para o Banco..... 127

4.2.2.1 Grau de importância – Análise univariada (médias, desvios e ranking dos indicadores pelos escores médios)..... 128

4.2.2.2 Grau de satisfação -Análise univariada (médias, desvios e ranking dos indicadores pelos escores médios)..... 131

4.3 Considerações finais sobre a análise dos resultados apresentados em relação a problema de pesquisa, hipóteses, objetivos e referencial teórico..... 134

4.3.1 Resposta ao problema de pesquisa..... 134

4.3.2 Exposição das hipóteses à luz dos resultados alcançado..... 138

4.3.3 Atingimento dos objetivos da pesquisa 141

5 CONCLUSÃO..... 144
5.1 Considerações finais.......... 144
5.2 Limitações da pesquisa...... 146
5.3 Sugestões de estudos futuros 147
5.4 Recomendações e sugestões..... 147

REFERÊNCIAS 148

APÊNDICES 153

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

O presente trabalho encontra-se inserido no rol de estudos ligados à área de administração e abriga-se no eixo temático (linha de pesquisa) estratégia e competitividade das organizações, abrangendo temas ligados a *marketing, endomarketing*, estratégia competitiva e recursos humanos, tendo como foco a identificação de condicionantes de sucesso nos ambientes interno e externo das organizações.

Em virtude da natureza multidisciplinar da administração como ciência, para o embasamento da pesquisa, promover-se-á um diálogo entre as seguintes abordagens: 1. estratégia competitiva - explorando o conceito de vantagem competitiva, a partir da visão baseada em recursos, com ênfase na abordagem das pessoas e do modo de gerenciá-las como fonte de geração valor e de vantagem competitiva sustentável; 2. *marketing* de relacionamento - como estratégia de retenção e fidelização de clientes – enfatizando o marketing de relacionamento bancário e a importância destacada das pessoas responsáveis pelo relacionamento com os clientes externos na geração de valor para os mesmos; 3. e*ndomarketing* - como modo de gerenciamento da relação de troca interna de valores entre a organização e os empregados, com vistas à criação de valor para o cliente e a conseqüente geração de vantagem competitiva.

No entanto, a atenção do pesquisador estará voltada para as estratégias de *endomarketing* e sua relação com o *marketing* de relacionamento bancário na criação e entrega de valor aos clientes. Um dos aspectos relevantes deste estudo é a afirmação de que “uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados deve funcionar eficazmente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos” (GRÖNROOS, 1993, p. 279).

E, nesse contexto, o aspecto destacado para o estudo dessa relação é o impacto da atuação do gerente de contas no relacionamento com os clientes, na percepção dos gerentes de contas e da organização, tendo como referência a afirmação de Bejou, Ennew e Palmer (1998, p.171) de que

> na prática, em muitas empresas de serviço, as interações mais importantes ocorrem com pessoal de vendas. No caso dos serviços financeiros, os clientes podem ter pouca razão para contatar outros empregados à exceção do gerente de relacionamento da empresa, uma vez que a função deste é freqüentemente se comunicar com os clientes sobre questões operacionais. Assim, a responsabilidade para o sucesso ou a falha do relacionamento pode ser pesadamente dependente do indivíduo que controla um relacionamento particular (BEJOU, ENNEW e PALMER, 1998, p.171) (tradução do autor da dissertação).

Assim, a principal intenção é mapear os valores de troca interna entre a organização – uma instituição financeira bancária - e os empregados, ou seja, a descrição das características desse fenômeno a partir de determinado grupo – gerentes de contas - e o estabelecimento de relações entre variáveis que possam contribuir para o entendimento do que seja relevante para a geração de valor para o cliente interno e que, possivelmente, conduza à conquista de vantagens competitivas, por meio da maior geração de valor desses (gerentes de contas) para o cliente externo.

Nesse sentido, definiu-se o tema de pesquisa – *Endomarketing como vantagem competitiva: a relação de troca interna como fonte de geração de valor para o cliente externo, na percepção da organização e dos empregados* .

Cabe ressaltar que esta pesquisa está direcionada aos atores internos envolvidos – organização e gerentes de contas -, não estando prevista a participação do cliente externo como unidade de observação. As posições assumidas neste trabalho em relação às implicações na percepção do cliente externo advêm dos pressupostos teóricos estudados, tais como a geração de valor para este cliente a partir das estratégias de *marketing* de relacionamento (GORDON,1998; GRÖNROOS, 1993); a partir da atuação do gerente no relacionamento (BEJOU, ENNEW e

PALMER, 1998), e/ou da efetividade da relação de troca interna entre a organização e seus empregados (GRÖNROOS,1993) dentre outras abordagens, bem como a conseqüente conquista de vantagens competitivas (BARNEY, 1991). Não sendo, portanto, objeto deste estudo confirmar tais implicações a partir da pesquisa junto ao cliente externo.

Pretende-se, por meio dos resultados almejados, contribuir para o avanço teórico no campo de *marketing* de relacionamento e, mais fortemente, para o *endomarketing*, como modo de gerenciamento estratégico das pessoas, tendo-as como fonte de geração de vantagens competitivas; e, para o contexto prático, propiciar à organização maior conhecimento do segmento de gerente de contas, propiciando, assim, subsídios para melhoria e efetividade dos programas de desenvolvimento e relacionamento com esse público, potencializando-o como fonte importante de geração de valor para o cliente externo.

O trabalho está organizado em seis capítulos assim distribuídos: introdução, referencial teórico, metodologia da pesquisa, apresentação e análise dos resultados , e conclusão. Completam o trabalho as referências e os apêndices.

Cabe ressaltar, no entanto, que a presente pesquisa não está focada na aplicação e/ou estudo da técnica e/ou metodologia específica *endomarketing* – marca registrada – e, sim, nos fundamentos teóricos que sustentam o termo *endomarketing* , aqui entendido como *marketing* interno, enquanto conceito abrangente, como melhor se poderá observar no item 2.4.

1.2 Contextualização

Para a realização desta pesquisa, foi escolhida uma instituição financeira bancária, com atuação nacional e internacional. Entretanto, o objeto deste estudo é sua atuação no estado de Minas Gerais. A pesquisa tem como foco principal de observação, na organização, o segmento de

gerente de contas, que atua no relacionamento com o mercado empresarial de pequenas e microempresas. Antes de se avançar neste projeto, foi importante conhecer mais sobre o mercado de serviços e, mais especificamente, o mercado financeiro, em que a empresa, foco deste estudo, está inserida, bem como entender melhor as características e realidades do mercado de relacionamento da referida organização, ou seja, o mercado empresarial de micro e pequenas empresas, que, na seqüência, se passa a descrever, de forma preliminar.

1.2.1 A evolução dos serviços

Ao longo das últimas décadas, o crescimento econômico fez aumentar a prosperidade em especial nos países do Primeiro Mundo. Com maior renda, essas empresas e instituições passaram a ter a necessidade e/ou desejo de trocar dinheiro por tempo e comprar serviços em lugar de realizá-los por conta própria (alimentação, comunicação e informação, transporte etc.). Segundo Bateson e Hoffman (2001), como conseqüência, houve uma explosão na indústria de serviços. Em 1993, o setor foi responsável por 74% do PIB americano e da força de trabalho, enquanto os serviços já representavam 58% do PIB mundial.

No Brasil, o quadro não é diferente. Tal realidade chega um pouco mais tarde, mas também vem demonstrando fortemente essa tendência. Já no início desta década, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatístico – IBGE (2001) -, o setor de serviços brasileiro responde por 54% do PIB e por mais de 30% da ocupação de mão-de-obra.

As instituições financeiras figuram com destaque dentre as empresas que compõem o setor de prestação de serviços no mercado *business to business,* chegando a representar mais de 6% do PIB nacional, segundo aquela fonte. Essas empresas têm um papel fundamental na economia, interagem com grande número de empresas e pessoas e representam um dos pilares de

sustentação do desenvolvimento de uma nação, tal como se pode perceber nas considerações do Banco Central do Brasil.

> Os bancos são um componente crítico de qualquer economia. Eles proporcionam financiamento para os empreendimentos comerciais, serviços financeiros básicos para a população e acesso aos sistemas de pagamentos. A importância dos bancos para as economias nacionais é ainda mais reforçada pelo fato de que a indústria bancária é quase universalmente uma indústria regulada (BACEN, 1999*, on line*).

1.2.2 A evolução do sistema financeiro nacional

Nesse contexto, o setor de serviços financeiros no Brasil sempre teve forte peso e significado na economia nacional, desfrutando, num passado recente, de certa tranqüilidade. Os bancos, naquela época, não sentiam a necessidade de competir, tendo em vista, principalmente, os benefícios oriundos do processo inflacionário, conforme declaração do Banco Central.

> Os efeitos do processo inflacionário no Brasil contribuíram para desencadear e manter o fenômeno da transferência de renda de outros segmentos para o financeiro, por outro lado, fizeram prevalecer também o princípio de que os bancos poderiam sobreviver independentemente de sua capacidade de competir, deixando as questões relacionadas com a estrutura de custos e a eficiência produtiva em segundo plano. Ao mesmo tempo, a qualidade dos serviços prestados também não era objeto de grandes preocupações, uma vez que grande fonte de receitas encontrava-se na coexistência de diferentes indexadores de passivos e ativos (BACEN, 1999*, on line*).

A mudança de cenário, no entanto, oriunda da estabilização da moeda brasileira (a partir de 1994), trazendo consigo uma redução drástica nos ganhos inflacionários, com a abertura dos mercados financeiros e da desregulamentação do setor e com acontecimentos freqüentes de extinções, fusões e aquisições reduziu o número de competidores - de 240 para 164 -, de 1995 a 2003, conforme registros do Banco Central mostrados na tabela 1, e acirrando, assim, a concorrência, principalmente, com a chegada dos bancos internacionais.

Tabela 1
Evolução do sistema financeiro nacional.

Tipo	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez
Banco Múltiplo	205	194	180	174	169	164	153	143	141
Banco Comercial (1)	35	38	36	28	25	28	28	23	23
	240	232	216	202	194	192	181	166	164

Fonte - BACEN, 2004, *on line*.

1.2.3 A importância do marketing de relacionamento bancário num ambiente competitivo

Sendo assim, novas formas de relacionamento com o mercado e de atuação gerencial foram exigidas dos bancos, que se viram desafiados a desenvolver estratégias que lhe assegurassem posição sustentável e de destaque no mercado. A partir dessa época, então, tornou-se fundamental a construção de políticas de relacionamento com os clientes, na busca de ampliar o quadro de clientes e fidelizá-los, dentro de um contexto de grande competitividade no mercado.

As organizações estão procurando cada vez mais mover sua interação com os clientes ao longo do que Grönroos (1993) descreveu como um *continuum* da estratégia de *marketing*. Movendo-se da discreta troca tradicional para a troca relacional, os benefícios podem recair para ambos os lados - compradores e vendedores (Berry, *apud* Bejou, Ennew e Palmer, 1998). Os benefícios para os compradores em relação ao mercado financeiro são particularmente importantes no caso dos serviços altamente intangíveis em que há uma necessidade de confiança nas qualidades do crédito e informações, em que as assimetrias da informação são significativas e o risco percebido associado à compra é elevado. Já, para o lado dos vendedores, os relacionamentos podem ajudar a criar fidelidade e lucratividade.

Nesse sentido, a maioria dos bancos vem adotando a segmentação e o *marketing* de relacionamento como estratégia de ampliar a base, reter e fidelizar os clientes, como é o caso dos bancos Itaú e Bradesco, além de outros bancos. O Itaú, por exemplo, tem estruturas especializadas de atendimento para os clientes *corporate*, médias empresas, pequenas empresas, governo, *private* e alta renda. Tal banco, já em 1991, criou o *Private Bank* e o Itaú Empresas (*Middle Market*) e, em 1999, o Itaú *Personnalité* (alta renda). Já a classificação do relacionamento do Bradesco é bem semelhante a do Itaú, classificando o seu atendimento em *Corporate* (faturamento acima de R$ 180 milhões); Empresas (faturamento entre 15 e 180 milhões); *Private e Prime* (pessoas físicas). E, nesses casos, a tecnologia (automação e TI) é utilizada com grande ênfase, no sentido de conhecer melhor o cliente, customizar o relacionamento e agilizar o atendimento. A FEBRABAN, em pesquisa realizada, revela como as tecnologias emergentes estão sendo avaliadas pelos bancos. É interessante observar as seguintes evoluções de 2002 para 2003: 55% dos bancos já adotam práticas de *Customer Relationship Management* – CRM - em contrapartida aos 22% no ano anterior como se vê na tabela 2.

Tabela 2
Avaliação das tecnologias emergentes – adoção CRM

Adoção CRM	Ano	Não avaliou	Já adota	Está avaliando	Decidiu não adotar
CRM - Customer Relationship Management	2002	24%	22%	47%	7%
	2003	5%	55%	41%	0%

FEBRABAN, 2004, *on line.*

Em 2003, os dois bancos citados, Itaú e Bradesco**,** ampliaram individualmente sua base de 6 milhões para 14 milhões de clientes e tiveram lucro líquido de R$ 3.152.000,00 e R$ 2.306.000,00, respectivamente.

1.2.4 Mercado de micro e pequenas empresas

A força dos pequenos negócios move a economia brasileira. No Brasil dos números e das estatísticas, segundo a revista eletrônica do SEBRAE (2005), as micro e pequenas empresas geram 13,6 milhões de empregos, representam 98,9% dos estabelecimentos formais e respondem por 99,8% das firmas que nascem a cada ano. No Brasil real, essas empresas são sinônimo de distribuição de renda e de reinserção dos excluídos do mercado de trabalho na atividade econômica e no convívio social. Entre 1995 e 2000, o número de firmas brasileiras aumentou em 477,4 mil. As empresas de menor porte foram as principais responsáveis por esse movimento. Das unidades criadas no período, 96,4% eram microempresas, 3,4% eram pequenas, 0,2%, médias e apenas 0,04% eram grandes.

1.3 Problema de pesquisa

A pergunta da pesquisa, por sua vez, origina-se da premissa de que, segundo Grönroos (1993) e conforme já se mencionou anteriormente, as relações de troca interna entre a organização e as equipes de empregados devem funcionar eficazmente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas ao mercado externo.

Assim, as perguntas que afloram e transformam-se no problema e fio condutor da pesquisa são: **quais os valores esperados por uma instituição financeira bancária que sejam gerados pelos gerentes de contas, quando de sua atuação, no sentido de gerar valor para os seus clientes - mercado empresarial – e, conseqüentemente, fortalecer o relacionamento com os mesmos, gerando mais negócios?** E, em contrapartida, na percepção desses gerentes de contas, **quais políticas/ ações proporcionadas pela organização que mais têm valor no**

sentido de prepará-los e motivá-los para a conquista do melhor desempenho na relação com o cliente e na geração de negócios?

A reflexão sobre essas perguntas, suas possíveis respostas e a busca de um melhor entendimento do fenômeno, ora em estudo, levam ainda às seguintes questões norteadoras desta pesquisa: qual o grau de importância que os gerentes de contas dão aos valores propostos pelo banco? Quais os valores mais relevantes? Em que grau de satisfação é percebida pelos gerentes de contas a entrega, na prática, de tais valores? E ainda, existe alinhamento/coerência na visão tanto dos gerentes de contas, quanto do Banco, quanto ao que seja valor para ambos, bem como o seu grau de importância?

A percepção de tais valores para o gerente de contas, em termos de importância e/ou satisfação, varia em relação a: tempo de banco, nível da agência em que atua (1, 2, 3, 4) e local (interior/capital)?

1.4 Hipóteses

- Existe alto grau de semelhança entre a visão dos gerentes de contas e a visão do Banco em relação ao que seja importantes/valor para a preparação e motivação do segmento de gerentes de contas para fortalecer o relacionamento com o cliente e a geração de negócios; (valor para o gerente de contas);
- Na visão dos gerentes de contas, o grau de satisfação em relação aos valores entregues pelo Banco com a intenção de prepará-los e motivá-los é inferior ao respectivo grau de importância, ou seja, naquilo que consideram de maior valor não estão satisfeitos na mesma proporção da importância percebida.

- Existe alto grau de semelhança entre a visão do Banco (executivos) e a dos gerentes de contas em relação ao que seja importante/valor na atuação do segmento de gerentes de contas para o fortalecimento do relacionamento com o cliente e geração de negócios (valor para o Banco/clientes).

1.5 Objetivos da pesquisa

1.5.1 Objetivo geral

Mapear os valores que compõem a relação de troca interna, no âmbito do e*ndomarketing,* entre um banco e seus gerentes de contas, na perspectiva de geração de valor para o cliente externo– mercado empresarial de micro e pequenas empresas - em Minas Gerais, verificando a efetividade dessa troca por meio da análise do alinhamento da visão de valor entre os atores internos envolvidos e via satisfação dos gerentes de contas, no que tange a entrega de tais valores na prática.

1.5.2 Objetivos específicos

Quanto ao mapeamento dos valores da relação de troca

1. Na identificação dos valores para o Banco:

- identificar os valores – comportamentos e atitudes - esperados pela instituição financeira que sejam gerados pelos gerentes de contas, quando da sua atuação, no sentido de gerar

valor para os seus clientes - mercado empresarial de micro e pequenas empresas (valor para o Banco/clientes).

2. Na identificação dos valores para o gerente de contas**:**

- identificar as políticas e ações – programas de RH, apoio negocial, comunicação interna etc - desenvolvidas corporativamente pela instituição financeira com a intenção de preparar e motivar o gerente de contas para desenvolver suas funções de forma a agregar valor no relacionamento com o cliente e gerar negócios (valor para os gerentes de contas).
- identificar, a partir da percepção desses gerentes de contas, quais ações/políticas proporcionadas pela organização- instituição financeira - que mais têm valor no sentido de prepará-los e motivá-los para a conquista do melhor desempenho na relação com o cliente e geração de negócios;
- identificar se a percepção de tais valores (para o gerente de contas) varia em relação às variáveis: tempo de banco, nível de agência que atua (1,2,3,4) e local (interior/capital).

É de se notar que, em relação à variável *nível de agência*, as agências são classificadas em níveis 1, 2, 3 ou 4, tendo como parâmetros o volume de negócios internalizados e o potencial do mercado em que atua. As agências nível 1 são as detentoras dos maiores índices, observados tais parâmetros, sendo que as agências nível 4, em contrapartida, são as que apresentam menores índices e as agências 2 e 3 encontram-se em posição intermediária. Na metodologia para definição do nível de classificação das agências, duas fases se destacam: fase 1 - segmentação de municípios, que visa agrupar praças com características similares, formando segmentos que

expressam sua atratividade (principais indicadores: Produto Interno Bruto – PIB - industrial, comercial e agropecuário; população; número de concorrentes...); fase 2 - ordenamento das agências, que consiste no enquadramento ordenado de agências segundo conjunto de indicadores que representam a complexidade (indicador de porte) e o desempenho (indicador de desempenho) de cada agência (principais indicadores: porte: volume total de captação, de aplicação, quantidade de contas especiais, nível de despesas; desempenho: produtividades por funcionário em relação aos indicadores de porte). O ordenamento das agências se dá pelo índice final que é obtido pela média aritmética do indicador de porte e do indicador de desempenho.

Quanto à análise da efetividade da troca

1. Por meio do alinhamento da visão de valor entre os atores envolvidos:

- identificar e analisar o grau de coincidências entre o previsto como agregador de valor (motivação e preparação) pelo banco para o gerente de contas e a importância percebida pelos mesmos (gerentes de contas);
- verificar como os gerentes de contas avaliam o grau de importância das suas atitudes e comportamentos identificados pelos executivos como valor para o Banco no sentido de fortalecer o relacionamento com o cliente e geração de negócios.

2. Por meio da satisfação dos gerentes com os valores entregues na prática:

- identificar o grau de satisfação dos gerentes de contas em relação aos valores entregues pelo Banco – na prática - com a intenção de prepará-los e motivá-los;
- analisar o *gap* existente entre o grau de importância e o grau de satisfação avaliado pelo gerente de contas;

3. Analisar a possibilidade de conquista de vantagens competitivas sustentáveis da organização a partir da análise da efetividade da relação da troca interna, à luz dos conceitos de e*ndomarketing* e da teoria da visão baseada em recursos.

Para efeito deste trabalho, acata-se a efetividade da troca interna de valores como a coerência da percepção dos atores internos envolvidos em relação ao que seja importante/valor para ambas as partes, acompanhado de grau elevado de satisfação do gerente de contas com o que ocorre na prática em relação às políticas e ações da organização desenvolvidas no sentido de sua preparação e motivação, na perspectiva de geração de valor para o cliente externo.

1.6 Justificativa da pesquisa

Pretende-se, por meio dos resultados desta pesquisa, contribuir para o avanço teórico no campo de *marketing* de relacionamento e, mais fortemente, para o campo do e*ndomarketing,* como modo de gerenciamento estratégico das pessoas, tendo-as como fonte de geração de vantagens competitivas e, para o contexto prático, propiciar à organização maior conhecimento do segmento funcional de gerente de contas, proporcionando, assim, subsídios para melhoria e efetividade dos programas de desenvolvimento e relacionamento com este público, potencializando-o, assim, como fonte importante de geração de valor para o cliente externo.

Nesse sentido, então, a compreensão desse tema/fenômeno- conforme planejado neste projeto – traria a possibilidade de importante contribuição para as organizações no sentido de conquistar vantagem competitiva sustentada, o que reforça substancialmente a justificativa de realização desta pesquisa.

Tal possibilidade de contribuição é evidenciada, ainda, pela afirmação de que, segundo Pfeffer, *apud* Hanashiro, Teixeira e Zebinato (2001), a característica mutável da vantagem competitiva coloca em patamar estratégico privilegiado as pessoas e o modo de gerenciá-las.

Para melhor compreensão do problema levantado, das hipóteses e dos objetivos definidos, é apresentada, abaixo, a figura 1, que pretende mostrar a relação de troca interna entre a organização e os gerentes de contas, fenômeno a ser investigado por esta pesquisa, tendo como base teórica a discussão de que a premissa do endomarketing é que "uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados deve funcionar eficazmente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos" (Grönroos, 1993, p.279).

Figura 1 – Relação de troca interna – fenômeno em estudo
Fonte – GRÖNROOS, 1993 – elaborada e adaptada pelo autor da dissertação.

No próximo capítulo será apresentada a base teórica desta dissertação, onde os principais temas abordados serão: (1) vantagem competitiva sustentável; (2) conceito de valor; (3) marketing de relacionamento; e (4) Endomarketing.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o embasamento da pesquisa, tendo em vista a natureza multidisciplinar da administração como ciência, promover-se-á um diálogo entre as seguintes abordagens, transformadas em capítulos do referencial teórico deste trabalho: 1. vantagem competitiva sustentável – a partir da visão baseada em recursos, com ênfase na abordagem das pessoas e o modo de gerenciá-las como fonte de geração valor e de vantagem competitiva sustentável; 2. valor – conceituação em diversas teorias e áreas, com foco na definição de valor para o cliente externo e para o cliente interno; 3. *marketing* de relacionamento - como estratégia de retenção e fidelização de clientes – enfatizando o *marketing* de relacionamento bancário e a importância destacada das pessoas responsáveis pelo relacionamento com os clientes externos na geração de valor para os mesmos; 4. *endomarketing* - como modo de gerenciamento da relação de troca interna de valores entre a organização e os empregados, com vistas à criação de valor para o cliente e a conseqüente geração de vantagem competitiva sustentável.

Destacam-se, no entanto, as abordagens de e*ndomarketing* e sua relação com o marketing de relacionamento bancário na criação e entrega de valor aos clientes externos, na perspectiva de conquista de vantagem competitiva sustentável.

2.1 Vantagem competitiva sustentável

Inicia-se este capítulo com o reconhecimento da existência de diversas teorias de estratégia que são repletas de análises de níveis estratégicos de firmas para sustentar e salvaguardar o grau de vantagem competitiva. Entretanto, para efeito deste trabalho, adotar-se-á a abordagem amparada na visão baseada em recursos (*resource-based view)* como orientadora da

reflexão, em que se dará ênfase às pessoas e ao modo de gerenciá-las como fonte de geração de valor para o cliente externo e conquista de vantagem competitiva.

Uma organização tem vantagem competitiva sustentada quando implementa estratégia de criação de valor que não está sendo implementada por qualquer outro competidor, atual ou potencial, além de a concorrência ser incapaz de replicar tal estratégia, ao menos no curto prazo (BARNEY, 1991; LADO e WILSON, 1994).

Quatro atributos indicam o potencial de existência de vantagem competitiva sustentada (BARNEY, 1991): 1. recursos existentes na firma têm de ser raros em relação a competidores atuais ou potenciais; 2. não podem ser perfeitamente imitáveis; 3. quanto mais raros os produtos substitutos ou difíceis de imitar melhor; 4. devem ser valorizados pelo cliente no sentido de explorar oportunidades ou neutralizar ameaças no ambiente da empresa.

Segundo Pfeffer, *apud* Hanashiro, Teixeira e Zerbinato (2001), a característica mutável da vantagem competitiva coloca em patamar estratégico privilegiado as pessoas e o modo de gerenciá-las. Nesse sentido, ressalta-se a importância de entender a gestão de pessoas como uma fonte de vantagem competitiva sustentável amparada em uma abordagem estratégica de *resource-based view*, cujo foco reside na escolha de ativos estratégicos que proporcionem a sustentabilidade da vantagem competitiva, dentre os quais o ativo humano (AMIT e SCHOEMAKER, *apud* HANASHIRO, TEIXEIRA e ZEBINATO, 2001).

Nesse sentido, todos os ativos financeiros, físicos, humanos e organizacionais usados para desenvolver, produzir e oferecer produtos ou serviços para os consumidores constituem os recursos de uma organização (BARNEY, 1991); porém, somente os recursos intangíveis têm possibilidade de constituírem-se em estratégicos, desde que atendam às condições que assim os caracterizam. Os ativos humanos são uma forma especial de ativos estratégicos (AMIT e SCHOEMAKER, *apud* HANASHIRO, TEIXEIRA e ZEBINATO, 2001): são difíceis de imitar,

por constituírem-se, inclusive, em conhecimento tácito (POLANYI, *apud* HANASHIRO, TEIXEIRA e ZEBINATO, 2001) e difíceis de observar e entender (BARNEY, 1991), portanto, sustentáveis.

2.1.2 Pessoas como fonte de vantagem competitiva

A competitividade entre organizações se traduz pela introdução no mercado de produtos/serviços com atributos inovadores, baseados em menor custo agregado, gerando menor preço e melhor performance. Essa situação retrata ambiente complexo, pois demanda flexibilidade na oferta de produtos, em face dos requisitos dos clientes e das ofertas da concorrência. Ambos os requisitos exigem das organizações em geral e de suas funções internas respostas rápidas e integração de especialidades para contribuir com o sucesso do negócio (BARNEY, 1991, LADO e WILSON,1994).

Não basta aperfeiçoar modelos de transação com os clientes, mas implementar processo de mudança baseado nas expectativas e necessidades do cliente. Nesse aspecto, as atividades de Recursos Humanos – RH -, organizadas num modo sistematizado de gerenciamento, devem ser construídas para transformar a organização, por meio da contribuição direta com o cumprimento de objetivos negociais (NOVELLI, 2002)

Acatar esses pressupostos implica compreender as fontes de vantagem competitiva sustentada pela firma, que se encontram nos ativos, capacidades, processos, atributos, informações, conhecimentos etc, controlados internamente na empresa, capacitando-a a conceber e implantar estratégias que aprimoram sua eficiência e eficácia (BARNEY, 1991; LADO E WILSON, 1994).

Nesse contexto, modelos que apregoam vantagem competitiva advinda preponderantemente da análise do ambiente externo falham em desconsiderar diferenças de empresa dentro de uma mesma indústria e em supor que o modelo de vantagem competitiva é idêntico entre as organizações em termos de recursos controlados e estratégias perseguidas (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997; LADO e WILSON, 1994).

A partir do conceito de vantagem competitiva sustentada, admitido nesse texto, considera-se a possibilidade de RH efetivamente agregar valor à performance da empresa quando assumir caráter estratégico e proativo, o que demanda da organização, como pressuposto, foco na inovação e instrumentos que favoreçam a criatividade. Obstáculos como o excesso de atividades burocráticas, extensas camadas de cargos e cerceamento de iniciativas dos empregados devem ser removidas (BROCKBANK, *apud* NOVELLI, 2002), pois impedem que a gestão de R H favoreça e aumente a capacidade de renovação da empresa por meio do exercício de um papel estratégico e proativo.

Ainda, segundo o mesmo autor, a adição de valor por RH ocorre quando se favorece a conexão entre o ambiente externo e fatores internos, de forma a desenvolver cultura corporativa focada no cliente. É preciso estabelecer um sistematizado fluxo de informação entre clientes e colaboradores internos, por meio da formulação de programa de comunicação entre líderes e empregados sobre fatores-chave de sucesso da empresa e construção de funções de RH focadas na importância do cliente para a empresa.

Dessa forma, a vantagem competitiva sustentada em RH concretiza a idéia de entrega de valor. Tal idéia vai além da eficiente gestão de suas funções, pois se associa ao oferecimento de serviços que contribuem para percepção pelos clientes de diferenças da empresa frente à concorrência no ambiente competitivo.

2.2 Conceito de valor

Para se avançar nesta pesquisa, torna-se relevante um melhor entendimento do conceito de valor, haja vista a sua preponderância significativa em diversas teorias envolvendo estratégias competitivas e fidelização do cliente, como se viu nas definições teóricas de vantagem competitiva sustentada: uma organização tem vantagem competitiva sustentada quando implementa estratégia de criação de valor (BARNEY, 1991; LADO e WILSON, 1994). Além do que, tal conceito é parte fundamental do fenômeno objeto desta pesquisa, ou seja, a relação de troca interna de valores entre a organização e seus gerentes de contas como fonte de geração de valor para o cliente e geração de negócios.

O conceito de valor tem sido investigado e conceituado em diferentes áreas de conhecimento (SILVEIRA e EVRARD, 2002). Uma breve revisão desses conceitos se faz necessária antes que se passe a abordar o valor do ponto de vista do cliente e do ponto de vista de RH.

A teoria de valor para o cliente tem sido abordada por várias perspectivas. Muitas têm derivações da economia, incluindo trocas, utilidade e teorias de valor do trabalho, bem como *marketin*g, contabilidade e finanças (PAYNE e HOLT, 2001). Também a literatura de estratégia e comportamento organizacional estabelece relação com concepção de valor e escolhas preferenciais.

Na área de *marketing*, especificamente, a concepção de valor por muito tempo se revestiu principalmente da noção advinda da economia, na qual prepondera a relação entre custos e benefícios percebida pelo cliente (ZEITHMAL 1988, SHUGAN, AURIER E EVRARD, *apud* SILVEIRA, 2003).

De maneira abrangente, Overby, *apud* Silveira (2003), apresenta uma taxonomia das teorias de valor a partir de Sinha (1996), que é reproduzida no quadro 1.

Quadro 1
Taxonomia das teorias de valor - continuação

Teoria	**Definição de valor**	**Artigos**
Transação-específica	Valor é percebido como a economia obtida em uma transação (preço de referência menos o preço dado)	Szybillo e Jacoby (1974); Berkowitz e Walton (1980); Urbany *et al.* (1988)
Qualidade ajustada ao preço	Valor é a qualidade condicionada ao preço (valor = qualidade/preço)	Monroe (1990); Dodds, Monroe, e Grewel (1991); Gale (1994)
Orientado para utilidade	O valor depende da utilidade do produto ou da utilidade condicional ao sacrifício feito (valor = utilidade de transação + utilidade de aquisição)	Krishnamurti (1982); Thaler (1985); Hauser e Urban (1986); Zeithaml (1988)
Experiencial	Valor é uma experiência interativa ou uma noção subjetiva derivada da experiência. O valor é altamente influenciado pela situação	Holbrook e Hirshman (1982); Holbrook e Corfman (1985); Holbrook (1994); Aurier e Evrard (1997) Aurier, Evrard, e N'Goala (1998, 2000), Evrard e Aurier, 1995 e 1996

Fonte: OVERBY, 2000, apud SILEIRA, 2003, p. 3, adaptada pelo autor da dissertação.

Para efeito desse texto, foi considerada a perspectiva do valor como o conjunto de benefícios oferecidos (resultados obtidos e qualidade do processo) em relação ao esforço de aquisição (preço e custo de acesso) (HESKETT, SASSER e SCHLESINGER, *apud* NOVELLI, 2002).

2.2.1 Valor no mercado de serviços

A essência da idéia de valor em serviços associa sucesso empresarial ao relacionamento com o cliente. Embora diversas, as abordagens do termo valor na literatura assinala que valor somente existe se percebido pelo cliente (GOLDSTEIN *apud* NOVELLI, 2002).

O foco nas expectativas dos clientes que se quer atrair e reter é a característica essencial em empresas prestadoras de serviços. Em qualquer negócio, deve ser decidido qual segmento se pretende servir e então se organizar para melhor atendê-lo. (SCHNEIDER e BOWEN, *apud* NOVELLI, 2002). Esse melhor atendimento é concretizado por meio do fornecimento de algo de valor para o cliente e é aspecto básico para construção de vantagens competitivas sustentáveis da organização.

2.2.2 Valor para o cliente

Tanto na literatura de orientação para mercado como na de valor para o cliente, observa-se, claramente, a preocupação com a inserção das necessidades e desejos do cliente, e do valor para o cliente, respectivamente, como foco de estratégias de marketing para geração de vantagem competitiva (SILVEIRA, 2003)**.** Woodruff (1997) considera o valor para o cliente como o próximo recurso de vantagem competitiva

A noção de valor para o cliente não é recente, tendo sido abordada por Wroe Alderson, na década de 1950 (SHET, GARDNER e GARRET, *apud* SANTOS 2004). Kotler (1972, p. 50), no quarto axioma de sua proposta conceitual de *marketing*, chega a asseverar que "o marketing é a tentativa de produzir a resposta desejada por meio da criação e oferta de valores para o mercado [e que, com colorário,] a atividade essencial do mercado é a criação e oferta de valor". Para Goldstein e Toledo, *apud* Santos (2004), a inserção do cliente na visão de estratégia da empresa é a novidade na abordagem de valor para o cliente, daí advindo a orientação para o mercado, onde o valor para cliente é o foco central.

Assim, a chave para a conquista de vantagem competitiva está em criar, manter e entregar um valor superior (agregar valor) para um determinado cliente-alvo com maior sucesso do que

os concorrentes (DEVLIN, *apud* SANTOS 2004). Essa concepção genérica é ainda mais fortemente percebida nas relações *business to business,* em que as decisões – tomadas com base em análises bem mais racionais – implicam a avaliação subjetiva dos benefícios que os provedores estarão agregando ao negócio do consumidor (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001).

Muitas das definições associam valor para o cliente ao uso de um produto ou serviço, algo que é percebido pelo cliente e não objetivamente determinado pelo vendedor; a uma idéia de *trade-off* entre o que a pessoa oferece para adquirir um produto ou serviço e o que ela recebe junto com este produto/serviço (WOODRUFF, 1997). Ainda segundo Woodruff (1997), valor é o nível de contribuição que um produto ou serviço – atributo intrínsecos, performance e conseqüências – pode oferecer ao consumidor (seja ele consumidor final, intermediário, consumidor industrial (B2B) ou, ainda, clientes internos). Ainda, dentro dessa visão, Woodruff e Gardial , *apud* Silveira e Evrard (2002) afirmam que o valor é a percepção dos clientes do que eles queriam que tivesse acontecido (conseqüências) em uma situação específica de uso, com o auxílio da oferta de um produto ou serviço, no sentido de atender a um objetivo específico.

Ainda, nesse contexto, para Zeithaml, *apud* Santos (2004), valor para o cliente é toda avaliação sobre a utilidade do produto/serviço feita pelo cliente baseada na percepção do que é esperado (expectativa) em relação a que lhe é entregue. Porter (1989) corrobora essa visão e incorpora ao conceito a noção de valor monetário, ou seja, para ele, valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar pelos benefícios a serem adquiridos. Esse *pagamento,* no entanto, nem sempre é medido em moeda corrente, mas, também, em termos de esforço, tempo, riscos e mau desempenho (KOTLER E LEVY, *apud* SANTOS 2004; GRÖNROOS,1993).

Assim também, Kotler (1972), que considerava o processo da troca como parte essencial da atividade de *marketing*, tratou valor como algo que está implícito nesse processo, discutindo

que a transação é a troca de valores entre duas partes. Indo além, ressalta que as coisas de valor não necessariamente são limitadas por mercadorias, serviços e dinheiro: elas incluem outros recursos tais como tempo, energia e sentimentos.

Já Holbrook, (1996) propõe a tipologia de valor para o cliente, que reflete três dimensões: extrínseco versus intrínseco. Extrínseco refere-se a situações de consumo caracterizadas como meio para atingir outros objetivos ou fins (ex.: secador de cabelo); o intrínseco surge quando a experiência de consumo é considerada um fim em si mesma (por exemplo: ir ao cinema). Orientado para si versus orientado para outros - valor orientado para si diz respeito a situações de consumo de produto ou serviço em que as conseqüências do consumo são apreciadas ou, mais diretamente, é apreciada a forma como a pessoa reage ao uso deste produto ou serviço (por exemplo: computador pessoal); o valor orientado para outros é encontrado em situações de consumo em que o impacto decorrente do uso de um produto ou serviço atinge a terceiros (por exemplo: compra de um carro para impressionar os colegas de trabalho); e ativo versus reativo - valor ativo reside em situações de consumo em que o consumidor faz coisas com o produto/serviço (por exemplo: dirigir um automóvel); valor é reativo quando o produto faz alguma coisa com, ou para o consumidor (ex.: admirar uma pintura impressionista).

Zeithaml (1988) propõe um modelo conceitual que define e relaciona preço, qualidade percebida e valor percebido. Desenvolve quatro definições de valor para o cliente: valor é preço baixo; valor é tudo aquilo que o cliente quer no produto; valor é a qualidade que o cliente consegue pelo preço que paga e valor é o que o cliente consegue por aquilo que ele dá.

Esses quatro conjuntos de percepções do consumidor podem ser resumidos em uma definição, de acordo com Zeithaml (1988), o valor percebido de um produto qualquer é o conjunto de considerações de utilidade feitas pelo consumidor baseadas em sua percepção

daquilo que é recebido e daquilo que é dado. Para a autora, na cadeia *means-end,* o valor (bem como a qualidade) é proposto como sendo pertencente ao maior grau de abstração. Dessa forma, diferenciam-se em dois pontos: 1. valor é um conceito mais individualmente percebido e pessoal do que qualidade e, portanto, ocupa um espaço mais destacado na cadeia; 2. valor (diferente de qualidade) envolve a relação (*tradeoff*) entre os componentes dar e conseguir. Apesar dessa classificação, o consumidor pode ainda adicionar outros componentes de diferentes níveis de abstração à equação. Holbrook e Corfman, *apud* Zeithaml, (1988) identificam a dificuldade de se separar estas diferentes abstrações do conceito de valor.

Em comportamento do consumidor, a maior ênfase na literatura é dada a valores dos consumidores que podem ser relacionados aos objetivos que se busca na vida, denominados valores terminais, e relacionados aos padrões de comportamento, ou meios pelos quais atingem esses objetivos, denominados valores instrumentais (SHETH *et al. apud* SILVEIRA, 2003). De forma complementar, Schiffman e Kanuk (2000) definem o comportamento do consumidor como o comportamento exibido pelos indivíduos ao buscar, adquirir, usar, atribuir valor e descartar serviços e idéias com a finalidade de procurar satisfazer as suas necessidades. Refere-se, ainda, segundo os autores, à investigação do processo de tomada de decisão dos indivíduos na troca de seus recursos disponíveis pela satisfação de seus desejos e suas necessidades materializadas em bens e serviços.

Já em *marketing* estratégico, dado o subsídio sobre vantagens competitivas (PORTER, *apud* SILVEIRA, 2003), muitos dos estudos abordam a cadeia de valor. Mais recentemente, esse conceito tem sido estendido em direção à colaboração dos clientes para a agregação de valor ao produto ou serviço, notadamente em situações de *marketing* de relacionamento, das quais emerge a idéia de clientes para toda a vida (RUST, ZEITHAML e LEMON, *apud* SILVEIRA e EVRARD, 2002).

2.2.2.1 *A criação e entrega de valor para o cliente*

Churchill e Peter (2000) propõem o mapeamento do valor percebido para captar, no nível de segmento de mercado, a heterogeneidade na identificação e importância das dimensões subjacentes de alto nível de valor percebido, uma vez que os clientes variam em suas percepções de valor, enfatizando a importância de conhecer bem o cliente quando se utiliza o *marketing* voltado para valor. Nesse sentido, Naumann, *apud* Silveira e Evrard (2002) vai além e afirma que toda organização deveria ter como objetivo primeiro maximizar o valor para o cliente e lutar para incrementá-lo continuamente, o que revela a importância de compreender o que os clientes percebem como valor.

Essa perspectiva encontra coerência nas abordagens de Prahalad e Hamel (1990, p. 82), para os quais, " as competências essenciais estão relacionadas com a organização do trabalho para a entrega de valor". Uma outra fonte para essa expertise poderia ser o modelo de Woodruff e Gardial, *apud* Silveira e Evrard (2002), o *Costumer Value Determination* - CVD – cuja operacionalização parte do conhecimento dos clientes-alvo e estabelece cinco etapas a serem perseguidas pelos provedores: 1. identificação das dimensões de valor para o cliente; 2. determinação das dimensões críticas para hierarquização segundo os clientes; 3. previsão de mudanças de valor para o cliente; 4. determinação da satisfação do cliente com a entrega de valor; 5. exploração das causas para os problemas de entrega de valor.

A mensuração da satisfação do cliente é um tradicional mecanismo para escutar o cliente. Entretanto, Woodruff (1997) argumenta que essa mensuração necessita avançar em direção ao entendimento mais completo de quais valores para os clientes nos termos de produtos e serviços

podem ajudar a adquirir seus objetivos e propósitos organizacionais. A visão do valor percebido pelo cliente em relação do que é criado e entregue deveria ser levada em consideração enquanto a organização determina o que será oferecido.

É comum na visão do valor percebido pelo cliente (RAVALD E GRÖNROOS, *apud* PAYNE E HOLT, 2001) a idéia de trade-off, entre benefícios e sacrifícios percebidos, sejam positivos ou negativos. Os sacrifícios percebidos podem ser traduzidos pelos custos incorridos quando os clientes efetuam a compra ou a contratação dos serviços. Esses custos incluem preço do produto ou serviço, o custo da aquisição, transporte, instalação, reparos, manutenção e o risco de obter uma performance fraca ou inferior ao esperado. Por outro lado, os benefícios percebidos advêm da combinação do número de elementos que podem incluir os atributos físicos dos produtos ou serviços, a prestação de serviços e suporte técnico, aspectos intangíveis e ainda outros indicadores de qualidade percebida. Ainda nesse sentido, Lovelock, apud Battirola (2003), ressalta que uma estratégia de adição de valor pode envolver o aumento de benefícios percebidos, a redução nos custos percebidos ou ambos conjuntamente, afirmando que existem fortes evidências de que muitos clientes estão dispostos a trocar dinheiro por outros tipos de custos, bem como por benefícios, a exemplo daqueles que tomam táxis caros que fazem o mesmo percurso que um ônibus mais barato; ou aqueles que pagam uma sobretaxa pelo serviço expresso para conseguir suas roupas mais rapidamente nas lavanderias

Cabe salientar, então, que criação de valor requer análise rigorosa de todas as possibilidades, tanto do custo quanto do benefício.

Payne e Holt (2001) apresentam recentes perspectivas que têm sido desenvolvidas no *marketing*. A primeira delas é a *criação e entrega de valor superior ao cliente*. Trabalhos nessa área, segundo tais autores, ajudam a entender que a orientação para o cliente está intimamente ligada ao papel do valor na criação de vantagens competitivas. O desenvolvimento de estratégias

mercadológicas pelas organizações deve focar cliente e ter orientação, como forma de gerar e entregar valor superior. As relações entre as relações existentes entre qualidade de produto, qualidade de serviço e preço são bastante importantes nessa perspectiva.

A ênfase dessa abordagem está no elo entre valores para o cliente e lucratividade organizacional, performance e vantagem competitiva. O sucesso da empresa depende da extensão do que é entregue ao cliente e o valor de cada aspecto. O essencial nesse processo é criar uma cultura orientada para mercado reforçando o *core capabilities* que constantemente criam valor superior (SLATER e NARVER, *apud* PAYNE e HOLT, 2001).

O enfoque conceitual de qualidade de serviço percebida abordada por Grönroos (1993) é crucial para o entendimento dessa corrente de pesquisa. Há, ainda, de acordo com Payne e Holt (2001), a atenção, nessa abordagem teórica, para a criação de valor para o empregado – valor interno ou valor do empregado –, pois esse aspecto constitui importante relevância na construção do valor superior para o cliente.

2.2.2.2 O valor para o cliente via relacionamento

Em comum, o conceito de que o valor é construído ao longo do tempo e que empresas que decidem se aproximar de seus consumidores utilizando as estratégias do *marketing* de relacionamento têm a possibilidade de perceber aumento qualitativo na percepção de valor do seu consumidor (PAYNE e HOLT, 2001). O valor não mais é visualizado como um componente de transações individuais, mas, sim, um construto criado com o tempo e sujeito a variações e influências externas (outros atores). Grönroos (1997) conclui que, se há a intenção de se estabelecer uma perspectiva de *marketing* baseada em relacionamento, com a finalidade de se desenvolver o valor percebido pelo cliente, o trabalho não deve ser focado apenas no produto ou

serviço que é entregue a esse cliente. Todos os recursos (pessoal, tecnologia, tempo, informação, tempo – do consumidor, e o consumidor em si) que possibilitem a criação e o desenvolvimento de um relacionamento devem ser envolvidos.

2.2.2.3 Gerenciamento do valor do relacionamento

Novas pesquisas de valor para o cliente têm direcionado seus estudos do valor dos indivíduos para o valor que pode ser criado pela organização tanto internamente quanto para seus respectivos clientes e, finalmente, para a percepção do valor considerado na perspectiva do cliente e da organização (PAYNE e HOLT, 2001). Nesse contexto, Payne e Holt (2001), partindo de modelos que se propõem a abordar o marketing incluindo o papel dos diversos *stakeholders*, desenvolvem a estrutura para o gerenciamento do valor do relacionamento, que tem como objetivo a maximização do valor para o cliente e para a organização pelo gerenciamento integrado dos *stakeholders* relevantes.

A estrutura é composta de três principais elementos: o processo de valor, os clientes, os empregados e os *stakeholders* externos (acionistas, fornecedores, outros agentes influenciadores) conforme figura 2. O processo de valor envolve a determinação, criação, entrega e avaliação de valor tanto para os clientes como para funcionários e *stakeholders* externos. No grupo cliente, as atividades-chave são atração, satisfação e retenção de clientes, nessa ordem. No que diz respeito ao grupo funcionários, as atividades são recrutamento, satisfação e retenção de colaboradores. Por fim, a relação com o grupo formado pelos *stakeholders* externos assume as funções de compromisso, satisfação e retenção dos mesmos. Cada um dos que fazem parte da estrutura representa oportunidades de criar e entregar valor.

Nessa proposição de Payne e Holt (2001) , interessa, particularmente, o processo de valor e a influencia do grupo empregados (*marketing* interno) na criação de valor para o grupo clientes, que correspondem aos objetivos do projeto que, prioritariamente, é mapear a relação de troca interna entre o Banco e seus gerentes de contas, que tenham com conseqüência o possível fortalecimento do relacionamento com o cliente.

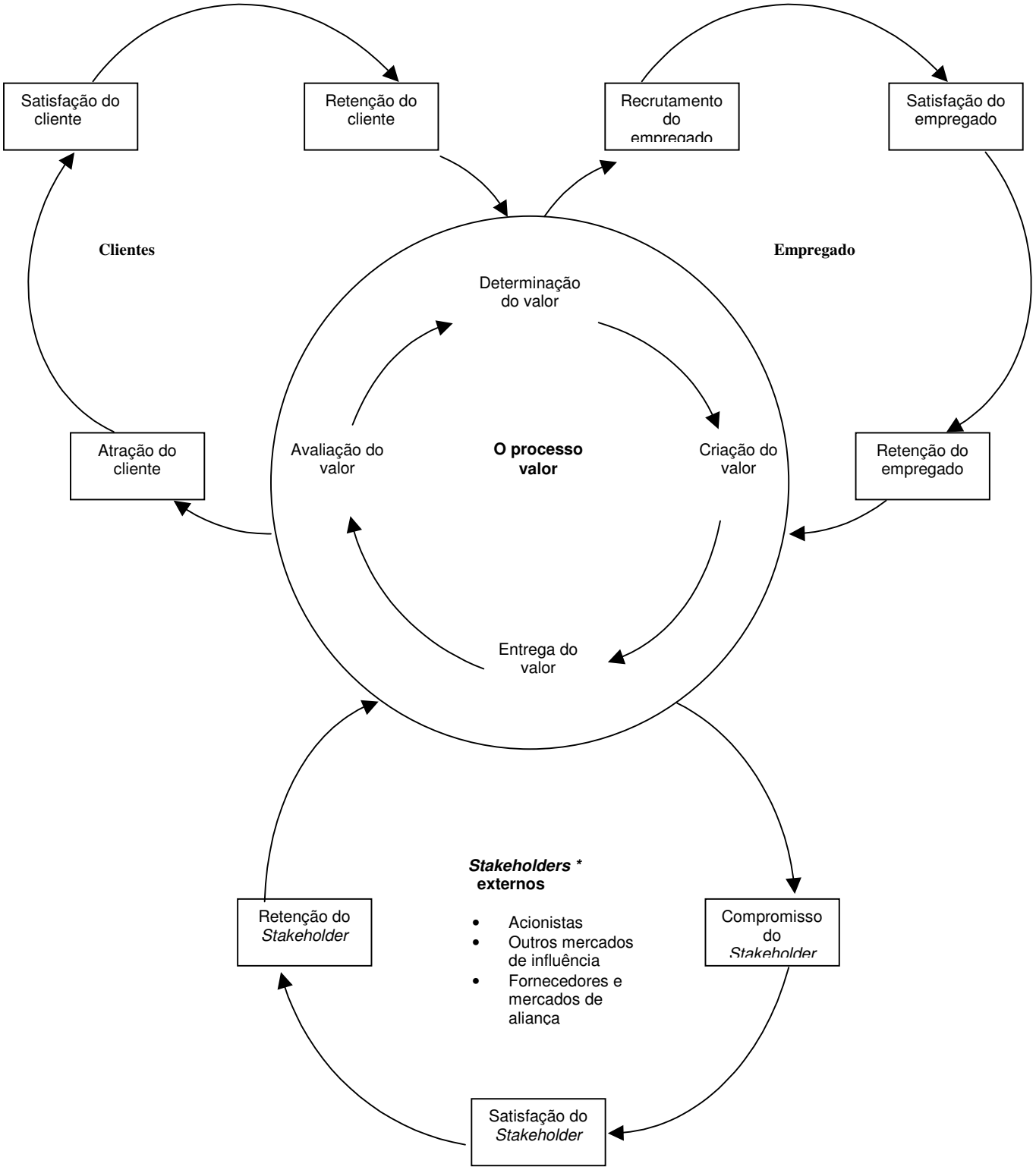

Figura 2 – Estrutura para o gerenciamento do valor do relacionamento
Fonte – PAYNE e HOLT, 2001, p. 173.
* O termo *stakeholders* designa todos os segmentos que influenciam ou são influenciadas pelas ações de uma organização.

2.2.3 O valor do cliente para a empresa

Payne e Holt (2001), entretanto, chamam a atenção para a perspectiva do valor do cliente para a firma que tem recebido a atenção dos pesquisadores. Segundo eles, o foco concerne em criar valor para o cliente, mas objetivando que a geração desse valor converta-se em valor para a empresa. A concepção dessa perspectiva é o conceito de valor do cliente por toda a vida, ou seja, quanto vale o cliente se este for mantido como tal por um período duradouro (RUST, ZEITHAML e LEMON, *apud* SILVEIRA e EVRARD,2002). Daí a grande significância do marketing de relacionamento nesse foco de pesquisa.

O primeiro trabalho nessa área foi introduzido por Reichhed e Sasser, *apud* Payne e Holt (2001) que olharam para o lucro proveniente da retenção de clientes, calculando, no presente, o valor do cliente via projeção do fluxo de caixa descontado.

Muitas pesquisas têm sido desenvolvidas interessadas na retenção do cliente. Rust e Zahorik, *apud* Payne e Holt (2001), interessaram-se em sublinhar procedimentos para melhorar o impacto da satisfação e qualidade na retenção de clientes e na participação do mercado.

Page, Pitt e Money (1996) analisam os impactos das deserções e concluem que o custo de reter clientes é geralmente menor que o de adquirir novos clientes, enfatizando a importância do *marketing* de relacionamento como forma de reter os atuais clientes. Essa abordagem, do valor do cliente para toda a vida, conduziu as empresas a formularem estratégias de retenção de clientes.

Ainda, dentro do conceito de valor do cliente, é importante reconhecer e diferenciar os segmentos dos clientes e o valor de cada um. Nem todos os clientes são rentáveis, ou seja, não são capazes de criar valor para a organização. Sendo assim, tornam-se pouco desejáveis, a menos que sejam capazes de gerar lucro no futuro, e a empresa esteja interessada em investir no seu potencial (PAYNE e HOLT, 2001). Outra visão, segundo os mesmos autores, é que a satisfação

do cliente não necessariamente significa lucro e retorno do capital investido ao acionista. Existem aqueles clientes que, por mais que estejam satisfeitos, não são desejáveis em termos de lucratividade, como é demonstrado na abordagem do valor do cliente por toda a vida *Life Time Value* - LTV. Percebe-se que há um consenso entre a interdependência entre gerar valor para o cliente e a maximização do lucro do acionista.

Esse enfoque de pesquisa é importante porque permite distinguir os diferentes clientes e sua lucratividade, o que depende também do estágio do ciclo de vida em que o cliente está; demonstra que melhorias no *marketing* de retenção resultam em lucro (REICHHED e SASSER *apud* PAYNE e HOLT, 2001) e, por fim, estabelece um *link* entre o clima dos serviços internos e seus impactos na satisfação do funcionário e na retenção do cliente.

Outros trabalhos, segundo Payne e Holt (2001), estendem o valor do cliente para a concepção do valor dos funcionários, como também enfatizam a importância dos outros *stakeholders* tanto quanto dos clientes. A fraqueza desses estudos, segundo os autores, é tida como a falta de foco no valor gerado para o cliente, sendo tratado somente o valor que o cliente gera para a firma.

2.2.4 Valor para os clientes internos

Fazendo-se a transição para a ótica de RH, valor pode ser alcançado por meio de sistemas e práticas que trazem benefícios ao cliente interno, ao externo, bem como ao resultado obtido pela organização para o acionista (ULRICH, 1998). A mudança e foco de processos/tarefas (melhor utilização das práticas de RH) para resultados (ênfase nos efeitos e valores criados por RH), embora menos sedutora por ser de mais difícil quantificação, revela-se mais completa

(ULRICH, 2000), em razão de se passar da lógica do produto para a lógica do serviço. Segundo alguns autores (LAWLER, et al., *apud* NOVELLI, 2002), a melhor performance da empresa está associada ao envolvimento das pessoas com relação às estratégias empresariais, ao invés de restrita ao alcance de metas negociais. A principal questão, assim, vai além de demonstrar se talentos potencializam os resultados de uma organização, mas compreender o processo de gestão que possibilite tal ocorrência.

Segundo Woodruff (1997), da mesma forma que para o cliente externo, valor para o cliente interno é o nível de contribuição que um produto ou serviço – atributos intrínsecos, performance e conseqüências - pode oferecer a quem o consume. Zeithaml, *apud* Santos (2004), amplia esse conceito, discutindo que valor para o cliente – inclusive cliente interno (entendimento deste pesquisador), é toda avaliação sobre a utilidade do produto/serviço feita pelo cliente baseada na percepção do que é esperado (expectativa) em relação à que lhe é entregue.

Nesse contexto, para efeito deste trabalho, foi considerada a perspectiva do valor para o cliente interno como o conjunto de benefícios oferecidos pela organização (políticas e ações de preparação e motivação) em relação ao esforço de aquisição (atuação profissional: comportamentos e atitudes), com base nas abordagens de Heskett, Sasser e Schlesinger, *apud* Novelli, (2002). Em contrapartida, considera-se a perspectiva de valor para a organização como o conjunto de benefícios oferecido pelos empregados (atuação profissional: comportamentos e atitudes) em relação ao esforço de aquisição (políticas e ações de preparação e motivação), também com base nas abordagens de Heskett, Sasser e Schlesinger, *apud* Novelli, (2002).

Nesse sentido, segundo Grönroos(1993), a organização terá que oferecer a seu mercado interno de empregados um *produto* que seja atraente. Afirma, ainda, que o produto interno consiste em um emprego e um ambiente de trabalho que motivem os empregado fazendo-os

responderem favoravelmente às demandas da gerência com relação a uma orientação para o cliente e que, além disso, atraiam e retenham os empregados. Nesse contexto, Berry e Parasuraman (1995), além de corroborar em tais idéias, discutem que os empregados também são clientes que compram produtos-trabalho de seus empregadores e ressaltam que o planejamento de produtos-trabalho que atraiam, desenvolvam, motivem e retenham esses clientes internos é algo que demanda sensibilidade em relação a suas aspirações, atitudes e preocupações. Entretanto, afirmam que as pressuposições sobre o que desejam e sentem os empregado em geral são equivocadas e que a prática da arte da pesquisa de *marketing* é tão importante no *marketing* interno quanto no externo.

Bekin (2004) defende, dentro das empresas, a promoção de valores destinados a servir o cliente, transferindo essa noção ao tratamento dos funcionários e estimulando, por conseguinte, o trabalho em equipe, a cooperação e a integração dos diversos setores, com a utilização de grande parte do instrumental fornecido pelo *marketing.*

Há uma relação muito próxima entre os recursos aplicados por uma empresa para a satisfação do cliente interno e o seu retorno, estabelecendo-se um valor de troca entre as partes envolvidas, ou seja, o cliente interno estará disposto a trocar uma série de *valores* inerentes ao seu trabalho por *valores* embutidos no produto-empresa (BEKIN 1995, INKOTTE, 2000). Essa troca constitui a premissa do e*ndomarketing* (GRÖNROOS, 1993) e um diferencial competitivo entre as organizações (INKOTTE, 2000). Ainda, segundo Inkotte (2000), é função da empresa, via pesquisa de *endomarketing*, descobrir e entender quais valores irão substanciar o cliente interno e motivá-lo a estabelecer um sistema de troca capaz de garantir valor para a organização e satisfação para si próprio.

2.2.4.1 Relação de confiança e geração de valor

O tradicional contrato de trabalho *empresa x empregado* sustenta-se pelos pilares da obediência e especialização, no qual, implicitamente, se garante a estabilidade no emprego em troca da execução de tarefas e obediência a políticas/estratégias prévia e rigidamente estruturadas (GHOSHAL E BARTLETT, *apud* NOVELLI, 2002). Nesse contexto, marcado por relacionamento instrumental entre empresa, de um lado, e sociedade e empregados, de outro, quanto mais a empresa se orientar pela redução de custos e foco em vendas, maior a tendência de relegar a plano secundário iniciativas de inovação tanto de produto quanto de processos internos, pois seu foco concentra-se na eficiência das atividades existentes. A vantagem competitiva, nessa concepção, é pouco relevante.

Esse contrato, segundo Ghoshal e Bartlett, *apud* Novelli (2002), vem sendo substituído por outro no qual o empregado assume responsabilidade pelo desempenho e compromisso com a aprendizagem, enquanto a empresa assegura a *liberdade da empregabilidade de cada indivíduo* e a promoção de um clima de trabalho instigante e desafiador. Sob tal configuração, a empresa provê a capacidade de ser flexível e de criar valor por meio de inovações que continuamente busquem aprofundar a vantagem competitiva sustentada.

Conforme já assinalado, a concepção de valor do ponto de vista de serviços e RH, aqui inseridos, tem como eixo a relação de confiança entre os empregados e a empresa. Berry, *apud* Novelli (2002), assinala que relacionamentos baseados em confiança caracterizam o sucesso sustentável das empresas, seja na relação com os clientes, seja na relação com os empregados. Afirma ainda que clientes abandonam companhias nas quais não confiam, assim como os empregados.

2.3 Marketing de relacionamento

Neste capítulo serão exploradas as abordagens de *marketing* de relacionamento - como estratégia de criação de valor, retenção e fidelização de clientes – enfatizando o *marketing* de relacionamento bancário e a importância destacada das pessoas responsáveis pelo relacionamento com os clientes externos para a concretização da geração de valor para os mesmos. Trata-se de referencial teórico importante para o embasamento desta pesquisa, tendo em vista suas estratégias diferenciadas de criação de valor para o cliente externo, em que se evidencia a importância da atuação do gerente de relacionamento, o que conduz ao estabelecimento de diálogo e reflexões sobre as inter-relações desta disciplina com a abordagens de e*ndomarketing*, que serão discutidas no item 2.4.

Ressalte-se, entretanto, que esta pesquisa não tem como foco a verificação do valor percebido pelo cliente externo a partir das estratégias de *marketing* de relacionamento. Pressupõe-se, entretanto, que, de acordo com a teoria, o relacionamento seja percebido como valor e diferencial competitivo sustentável. Os posicionamentos assumidos, nesse sentido – percepção do cliente -, advêm das discussões das próprias teorias aqui estudadas. Assim, evidencia-se que a pesquisa está direcionada aos atores internos envolvidos – organização e gerentes de contas-, não estando prevista a participação do cliente externo como unidade de observação

O termo *marketing* de relacionamento, segundo Gosling e Gonçalves (2000), tornou-se conhecido a partir da publicação de Berry (1983). Porém Gummesson e Grönroos, *apud* Gosling e Gonçalves (2000) afirmam que, desde os anos 70, pesquisadores europeus vêm estudando o fenômeno .

Entretanto, muitos autores, como Grönroos, *apud* Gosling e Gonçalves (2000), sustentam que o *marketing* de relacionamento *nasceu* junto com o comércio. Na era pré-industrial, os artesãos vendiam diretamente o produto ao consumidor final, o que lhes possibilitava manter um relacionamento próximo com os mesmos, conseguindo retê-los e influenciá-los a fazerem compras repetidas, enfim, alimentando a confiança estabelecida (PARVATIYAR e SHETH, *apud* GOSLING e GONÇAVES ,2002). Já na era industrial, a orientação do *marketing* se volta claramente às transações, dado ao advento da produção e do consumo em massa. Principalmente depois da Segunda grande Guerra Mundial, os modelos de *marketing* dominantes nos mercados de bens de consumo foram largamente adaptados para empresas de serviços.

No *marketing* de transações, todas as estratégias giram em torno do composto de *marketing* e de eventuais trocas futuras entre os envolvidos e o consumidor, que é uma pessoa anônima à empresa. Gummesson, *apud* Gosling e Gonçalves (2002) ressalta, entretanto, a necessidade de se enxergar o *marketing* mais como um processo do que como uma função, e o foco passa a ser a construção e manutenção de relacionamentos, ao invés de transações isoladas. Assim, são necessárias constantes interações entre fornecedores e consumidores, sendo que tal situação é particularmente favorecida no setor de serviços.

Para Gordon (1998), *marketing* de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve compreensão, concentração e administração de uma contínua colaboração entre os fornecedores e clientes selecionados para criação e compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional.

Em termos de conceito, Morgan e Hunt (1994, p. 22,) propõem, ainda, que “o *marketing* de relacionamento se refere a todas as atividades de *marketing* direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais”. (Tradução do autor da dissertação)

2.3.1 Tecnologia para o *marketing* de relacionamento

Gordon (1998) aborda, de forma enfática, a importância da tecnologia para o *marketing* de relacionamento:

> A tecnologia oferece os recursos de computação e comunicação que ajudam o marketing de relacionamento a decidir em que quais clientes se concentrar e facilitam as interações necessária, tanto dentro da empresa, quanto com seus fornecedores e clientes, para criar valor para o cliente (GORDON, 1998, p.199).

Ao se refletir sobre a importância da tecnologia para o relacionamento com os clientes no contexto financeiro/bancário, também se constata o seu forte impacto nesse segmento. Segundo David, *apud* Battirola (2003), os investimentos em tecnologia foram fundamentais para que os bancos brasileiros enfrentassem a invasão do capital estrangeiro nos últimos anos. Aumentou a presença dos bancos estrangeiros, mas o maiores bancos brasileiros conseguiram elevar suas fatias de mercado. Isso, segundo o autor citado, é resultado do acesso que se tem ao cliente, à gestão profissional e também dos investimentos na tecnologia adequada.

Os profissionais de *marketing*, sem a tecnologia, segundo Gordon (1998), ainda estariam pensando em termos de atendimento de massa e a segmentos de mercado. Ainda, segundo esse autor, com a tecnologia, os clientes específicos com os quais a empresa deseja fazer negócios podem ser identificados e melhor avaliados quanto a sua receptividade e adequação para um relacionamento de longo prazo. Entretanto, o autor discute que, apesar de a informática empresarial estar alcançando empresas de todos os tamanhos, poucas empresas, contudo, estão relacionando seus investimentos em tecnologia ao valor estratégico que procuram criar aos seus clientes.

Dentre os vários benefícios da tecnologia citados por Gordon (1998), destaca-se uma de suas abordagens pela forte influência em termos de custo, lucratividade e valor do relacionamento.

> A tecnologia pode ajudar a empresa a gerenciar os custos para captar, servir e manter os clientes ao permitir que os profissionais de marketing entendam, em tempo real, os rendimentos e custos associados a cada cliente. Isso pode, obviamente, ajudar o profissional de marketing de relacionamento a controlar e se concentrar no relacionamento (GORDON, 1998, p.203).

2.3.2 Confiança, comprometimento e lealdade

A confiança, segundo Berry, *apud* Santos (2004), chega a ser o valor mais importante no contexto do *marketing* de relacionamento e, para Morgan e Hunt (1994), ela é o ingrediente fundamental para o desenvolvimento de fortes e longos relacionamento entre parceiros.

Confiança é uma crença, expectativa, certeza ou percepção de que as intenções da outra parte são honoráveis (O´MALLEY e TYNAN, *apud* SANTOS, 2004) e que ela irá agir com integridade e segurança (MORGAN E HUNT, 1994). Dessa crença nasce a disposição para entrar num relacionamento negocial, e da confirmação das expectativas advém o desejo de permanecer nele (SHETH e PARVATIYAR, *apud* SANTOS, 2004). Assim, a comunicação aberta e clara, valores compartilhados e a percepção de benefícios configuram-se na face visível e concreta desse sentimento (MORGAN e HUNT,1994).

Dessa forma, tendo como conceito de valor o beneficio agregado ao negócio do parceiro e a confiança como elo, o relacionamento apresenta-se como um *output* do processo de criação de valor, podendo resultar na almejada longevidade da parceria (LTV): “ a arte do marketing de

relacionamento gira em torno do valor prestado aos clientes. O valor é a cola que une empresas e clientes". (BERRY e PARASURAMAN, 1995, p.169)

A teoria por trás do CRM, segundo Kotler ,*apud* Santos, 2004, é a de reduzir a taxa de perda dos clientes, aumentar a longevidade do relacionamento e ampliar o potencial de cada cliente.

Nesse sentido, a manutenção da percepção de valor pelo cuidado constante e vigilante com a criação e a entrega superior de serviços pode determinar a longevidade do relacionamento e transformá-lo numa predisposição ao não rompimento, configurando-se no que alguns autores chamam de comprometimento, ou seja, um desejo de manter um relacionamento valioso, ainda que à custa de algum sacrifício de curto prazo (MOORMAN, ZALTMAN e DESHPANDÉ, 1992).

A insatisfação é um dos principais motivos, segundo Lovelock, *apud* Santos (2004), que levam um cliente a romper um relacionamento, seja no que e refere ao produto, entrega, instalação, serviços, tratamento ou preço, ou com a dificuldade percebida pelo cliente de lidar com reclamações. Contudo, um cliente satisfeito não é necessariamente leal (SHAPIRO, *apud* SANTOS, 2004), exigindo dos provedores a vigilância mencionada no parágrafo anterior.

Já a lealdade é um hábito motivado e difícil de mudar, de comprar e geralmente baseado em alto envolvimento (ENGEL, BLACKWELL e MINIARDI, *apud* SANTOS, 2004). A esse alto envolvimento, Treacy e Wiersema, *apud* Santos (2004), atribuem o nome de intimidade com o cliente, além de liderança em produto/serviço e em processos, de forma a exaltar a entrega superior de valor. Shapiro, *apud* Santos (2004), porém alerta que clientes altamente satisfeitos podem ser extremamente leais se, e apenas se, não aparecer nada melhor, instigando os provedores a uma constante reavaliação de suas ofertas e performances (entregas). Ademais, vale

repetir, há que se considerar a natureza dinâmica da percepção de valor dos clientes (FLINT, WOODRUFF e GARDIAl, 2002).

2.3.3 *Marketing* de relacionamento bancário

Como já visto neste capítulo, as empresas, apoiadas na tecnologia de informação, conseguem ofertar produtos e serviços customizados aos seus clientes, em um esforço para mantê-los. Outro aspecto a enfatizar é que, sendo as interações momentos importantes para a criação e/ou o desenvolvimento de um relacionamento com o cliente, as empresas que são constantemente buscadas pelos clientes têm grandes oportunidades de estreitar os laços com os mesmos.

Nesse contexto, inserem-se os bancos. Vários autores, como Barnes e Howlett (1998), Colgate e Alexander (1998), Stewart (1998), Bejou, Enew e Palmer (1998), Crosby, Evans e Cowles (1990), explicam que algumas condições são de certa forma favoráveis ao estabelecimento de relacionamentos e acreditam que elas estejam presentes no caso de serviços financeiros. São elas: 1. o envolvimento dos clientes com serviços mais complexos e de natureza de longo prazo parece ser maior; 2. os consumidores estão mais aptos a estabelecer relacionamentos na medida em que percebem que o serviço envolve riscos maiores; 3. os consumidores são extremamente dependentes de habilidades específicas da outra parte, ou seja, são, em sua maioria, leigos a respeito do serviço ou do produto que estão prestes a consumir; 4. o ambiente em que o relacionamento se desenvolve é dinâmico, de forma que pode afetar as demandas/ofertas futuras.

De acordo com Barnes e Howlett, (1998), quando comparada a outras indústrias, os fornecedores de serviços financeiros têm vantagens do *marketing* de relacionamento pelo fato de

que muitos consumidores desejaram dar forma aos relacionamentos. Entretanto, é questionável se os fornecedores de serviços financeiros estão equipados ainda para capturar tais oportunidades.

Existem numerosos fatores ambientais tanto externos quanto internos, segundo Barnes e Howlett (1998), que impedem a habilidade de um fornecedor de serviços financeiros de dar forma e controlar os relacionamentos com os clientes. Estabelecer relacionamentos com clientes é complicado em muitos países, devido às subsidiárias, na grande complexidade dos mercados financeiros, e dos mercados saturados caracterizados pela competição intensa. A formação de relacionamentos com o cliente é confundida mais a mais pelo crescimento dramático do uso da tecnologia na entrega de serviços financeiros uma vez que reduz a entrega do serviço e o contato pessoal entre os gerentes de relacionamento e seus clientes, alterando, assim, os relacionamentos que podem previamente ter existido e os relacionamentos cuja forma ainda será dada.

2.3.4 O valor do gerente de relacionamento

O comportamento e o desempenho de toda a equipe de funcionários em contato com o cliente podem ter um valor significativo na qualidade do relacionamento com o cliente via impacto percebido na qualidade do serviço. Ainda para Bejou, Ennew e Palmer (1998), na prática, em muitas companhias de serviço, as interações mais importantes ocorrem com pessoal de vendas. No caso dos serviços financeiros, os clientes podem ter pouca razão para contatar outros empregados à exceção do gerente de relacionamento da companhia, uma vez que a função deste é freqüentemente comunicar-se com os clientes sobre questões operacionais. Assim a responsabilidade para o sucesso ou a falha do relacionamento pode ser pesadamente dependente do indivíduo que controla um relacionamento particular, ressalta Bejou, Ennew e Palmer (1998).

Para Gordon (1998, p.39), “o papel da gerência de relacionamento inclui a responsabilidade de escutar o cliente e integrar comunicações, pessoas e processos colaborativamente com ele”.Ainda, segundo esse autor, o gerente de relacionamento estará disponível para o cliente e trabalhará com ele para garantir que ambos obtenham o valor que procuram.

Bejou, Ennew e Palmer (1998) propuseram um modelo da satisfação do relacionamento extraído a partir dos resultados de uma escala de estudos empíricos e teóricos. O foco desse modelo está primeiramente nos fatores cognitivos que se dirigem ao impacto das características percebidas dos gerentes de relacionamento. As dimensões cognitivas são áreas potenciais em que treinamento e desenvolvimento organizacional podem ter um impacto significativo e, então, uma análise dessa natureza pode fornecer a orientação aos gerentes assim como introspecções para praticantes.

A aproximação adotada pelo gerente de relacionamento é vista como a chave para compreender o grau de satisfação do cliente no relacionamento (BEJOU, ENNEW e PALMER,1998). Assim, o grau com que um gerente de relacionamento é orientado ao cliente terá um impacto positivo na satisfação do relacionamento, em última instância, porque tais gerentes poderão muito mais enfatizar seus clientes e entender suas necessidades. Em contrapartida, o grau com que um gerente de relacionamento é orientado para a venda terá um impacto negativo na qualidade do relacionamento porque a *venda difícil* associada á pressão de tal aproximação pode resultar na suspeita do cliente e assim inibir o desenvolvimento do relacionamento(BEJOU, ENNEW e PALMER,1998).

Adicionalmente, para Bejou, Ennew e Palmer (1998), essas variáveis podem ter um efeito indireto na confiança que é um item importante, embora difícil de administrar, no processo de construção e manutenção do relacionamento.

Bejou, Ennew e Palmer (1998) ilustram seu modelo por meio da perspectiva de Diacon e Ennew (1996) em que a função da confiança no desenvolvimento e na manutenção de relacionamentos bem-sucedidos tem significado particular no setor de serviços financeiros dada a complexidade dos produtos. O grau de confiança do cliente em um gerente de relacionamento particular é influenciado positivamente pela opinião do gerente de relacionamento que opera na melhor das intenções do cliente (*costumer-orienteded*), e influenciado negativamente pela opinião do gerente de relacionamento que opera na melhor de suas intenções (*sales-oriented*).

A primeira conclusão encontrada por Bejou, Ennew e Palmer (1998), em seu estudo, foi a identificação da importância do gerente de relacionamento no grau da percepção da satisfação do cliente, e a confiança como um fator importante na contribuição para o desenvolvimento do relacionamento.

Finalmente, entende-se que, ao explorar as abordagens de *marketi*ng de relacionamento - como estratégia de criação de valor, retenção e fidelização de clientes – com ênfase no *marketing* de relacionamento bancário, percebe-se, de forma evidente, a importância destacada das pessoas responsáveis pelo relacionamento com os clientes externos para a concretização da geração de valor para os mesmos. Nesse sentido, ressalte-se a abordagem de Bejou, Ennew e Palmer (1998) em que afirmam que a responsabilidade para o sucesso ou a falha do relacionamento pode ser pesadamente dependente do indivíduo que controla um relacionamento particular, bem como Gordon (1998), que também corrobora tal reflexão ao discutir que gerente de relacionamento trabalhará com o cliente para garantir que ambos obtenham o valor que procuram.

Conhecidas, então, as principais bases teóricas para a aplicação das estratégias de *marketing* de relacionamento com clara percepção do que representa valor para um determinado segmento-alvo e/ou cliente, cabe à empresa reavaliar seus recursos e capitais e o modo de gerenciá-los (dentro da perspectiva ampliada e abrangente abordada pela teoria da visão baseada

em recursos) com vistas à escolha e desenvolvimento de ativos estratégicos que proporcionem a sustentabilidade da vantagem competitiva, dentre os quais o ativo humano, (AMIT & SCHOEMAKER, *apud* HANASHIRO, TEIXEIRA e ZEBINATO, 2001).

Nesse contexto, então, serão abordados no item seguinte os conceitos de *endomarketing* como possível modo de gerenciamento que contribua com a potencialização da geração de valor para o cliente externo via geração de valor para os empregados, conforme discute Gordon (1998, p.309).

> Para que o valor seja continuamente criado para os clientes, a empresa deve fazer o mesmo com os funcionários, pois eles administrarão os processos, fornecerão a imaginação, implementarão as tecnologias e obterão as idéias que ajudarão a aprofundar o vínculo com os clientes.

2.4 Endomarketing

A partir de agora, então, serão discutidos os conceitos de *endomarketing*, também chamado de *marketing* interno, que coloca as pessoas em patamar estratégico privilegiado e o modo de gerenciá-las, no sentido de motivá-las e prepará-las para uma orientação ao cliente e um desempenho consciente dos serviços, conforme discute Grönroos (1993). Dessa forma, explora-se o conceito com intenção de discutir sua contribuição para a geração de vantagens competitivas sustentáveis, tendo em vista sua atuação estratégica na criação de valor para os clientes externos por meio da criação de valor para o seu público interno.

Segundo Grönroos (1993), o termo *marketing* interno ou *endomarketing* foi cunhado como um conceito *guarda-chuva* para abranger uma variedade de atividade internas, oferecendo uma nova abordagem ao desenvolvimento de uma orientação para serviços, que não são novas em si próprias, mas que, enfocadas dessa maneira, geram um interesse por clientes e por *marketing* entre os funcionários da empresa.

O conceito de *marketing* interno ou *endomarketing* emergiu primeiro na literatura de *marketing* de serviços e, depois, na literatura de gerência de serviços, tendo como destaque os autores Grönroos, em 1978 e 1985, Berry, em 1981, Normann, em 1984 e, Carlzon, em 1987 (GRÖNROOS, 1993). Eiglier e Langeard, em 1976, apud Grönroos (1993), já discutiam a necessidade de fazer o *marketing* de serviços internamente nas organizações sem ter usado, contudo, o conceito em si. Em 1985, esse conceito - e*ndomarketing* – também entrou na literatura de *marketing* industrial a partir de Grönroos e Gumemesson*, apud* Grönroos (1993).

Com base na abordagem de Grönroos (1993) e dos demais autores acima citados, admite-se para efeito desta pesquisa, que os termos *marketing* interno e *endomarketing* tenham o mesmo significado.

Berry e Parasuraman (1995, p.179) definem o m*arketing* interno como uma "filosofia que trata os empregados como clientes", cuja meta final é estimular um comportamento eficaz de marketing, pois "satisfazendo as necessidades de seus clientes internos, uma empresa melhora sua capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes externos" (BERRY e PARASURAMAN, 1995, p.180)

Heskett, *apud* Grönroos (1993) aborda também esse fenômeno – *endomarketing* -, observando que empresas de serviços bem-sucedidas alcançaram essa posição ao direcionarem a visão estratégica dos serviços para seu interior, afirmando que esses autores focalizaram grupos-chave de empregado e clientes, em vez de apenas clientes.

O *endomarketing* é considerado um pré-requisito para um desempenho externo de *marketing* bem-sucedido (GRÖNROOS, 1985; e COMPTON *et al.*, *apud* GRÖNROOS, 1993). Outros autores também se alinham a essa abordagem. "Pensar o marketing não pode ser algo restrito ao marketing externo. Satisfazendo as necessidades de seus clientes internos, uma

empresa melhora sua capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes externos" (BERRY e PARASURAMAN, 1995, p.180).

É uma estratégia de gerenciamento (GRÖNROOS, 1993). O foco é sobre como desenvolver nos empregados uma consciência do cliente. Tão bem quanto serviços e campanhas específicas de *marketing* externo, os produtos e serviços têm que ser vendidos aos empregados antes de serem colocados externamente no mercado. E nesse sentido, 'toda empresa ou qualquer organização tem um mercado interno de empregados que deve receber a primeira atenção**"** **(**GRÖNROOS, 1993, p.279). Na mesma linha, Albrecht (2000, p.5) destaca que " seus funcionários são o primeiro mercado; você precisa primeiro convencê-los da idéia de serviço, ou eles nunca a conseguirão passar aos clientes".

Da mesma forma, para Nickels e Wood (1999, p.6) "o *marketing* interno é um processo de satisfazer os clientes internos (empregados) como pré-requisito para satisfazer os clientes externos", sugerindo que as técnicas de *marketing* utilizadas para o público externo podem ser adaptadas e aplicadas internamente, com o objetivo de maior coesão da equipe, modificando positivamente as atitudes e comportamentos e, assim, aumentando o nível de comprometimento dos funcionários entre si e com a organização.

Segundo Grönroos (1993), *endomarketing* funciona como um processo *gerencial holístico* para integrar múltiplas funções da empresa de duas maneiras. Primeiro, assegurar que todos os empregados compreendam e vivenciem o negócio e suas atividades e campanhas no contexto ambiental que dão suporte à consciência relativa aos clientes; (o que se poderia considerar como geração de valor para a organização e clientes). Segundo, assegurar que todos os empregados estejam preparados e motivados para agir de forma orientada para serviços, o que se poderia considerar como geração de valor para os empregados.

A premissa do *endomarketing* é a de que "uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados deve funcionar eficazmente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de sua metas relativas aos mercado externos" (Grönroos, 1993, p.279), conforme ilustra a figura 4, ao final deste capítulo. Corroborando tal abordagem, Bekin (2004), afirma que o objetivo do *endomarketing* é facilitar e realizar trocas construindo lealdade no relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, harmonizando e fortalecendo estas relações. Já Chiavenato (1997) chama essa troca entre o indivíduo e a organização de *tese de reciprocidade*, em que os participantes e as contribuições significam custos pessoais, enquanto os incentivos são benefícios decorrentes ou o retorno do investimento pessoal efetuado. Cada participante tenderá a manter ou aumentar suas contribuições, na proporção em que o retorno seja satisfatório. Da parte da organização, enquanto as contribuições representam o retorno percebido, os incentivos representam custos organizacionais.

Segundo Chiavenato (1997), os benefícios são *pagamentos* que a organização oferece aos seus participantes, como salários, prêmios de produção, gratificações,elogios, oportunidades de crescimento e promoção, reconhecimento, etc. Ainda, segundo esse autor, cada benefício tem um determinado valor de utilidade que varia de indivíduo para indivíduo. Em contrapartida, as contribuições são os *pagamentos* que cada participante oferece à organização, com o trabalho, a dedicação, o esforço pessoal, o desempenho, assiduidade, pontualidade, lealdade, reconhecimento etc. Cada contribuição tem uma utilidade para a organização, isto é, um valor de utilidade que varia conforme a organização de acordo com sua expectativas a respeito dos seus empregados.

2.4.1 *Endomarketing* como retenção e fidelização de clientes

Segundo Grönroos (1993), as habilidades, a orientação para o cliente e a consciência dos serviços dessas pessoas são fatores críticos na percepção que o cliente tem da empresa e na preferência que poderá dar a essa empresa no futuro. Para Gordon (1998), sempre haverá fatores intangíveis que podem ajudar o cliente com o valor que ele deseja, valores que nunca ficarão explícitos nos processos e que somente quem cuida do relacionamento pode detectá-los e oferecê-los. Tal abordagem fortalece a discussão de que o empregado é importante fonte de geração de valor para o cliente e para a empresa, e que conduz à conquista de vantagens competitivas organizacionais.

De acordo com Grönroos (1995), torna-se essencial ressaltar uma visão globalizante do *marketing* dentro das empresas, ou seja, um olhar *externo* reforçado a partir de uma ênfase na valorização *interna*. O autor utiliza os termos *economia de serviço* ou *sociedade do serviço* para enfatizar que há uma ligação estreita entre o setor de produção de bens com o setor de serviços e que a descoberta desse fato representa uma vantagem competitiva, pois revela, na prática, a orientação para o cliente.

Nesse contexto, Bekin (2004, p.47) esclarece que o *endomarketing* "é um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar para implementar e operacionalizar a estrutura de *marketing* da empresa ou organização que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade".

Assim, o conceito *endomarketing* afirma que o mercado interno constituído de empregados motiva-se mais para a consciência dos serviços e o desempenho orientado para o cliente se houver uma abordagem ativa do *marketing,* em que uma variedade de atividades são usadas internamente de forma coordenada e ativa (GRÖNROOS, 1993). A utilização de modernas ferramentas de *marketing*, porém, dirigidas ao público interno das organizações,

segundo Bekin (1995), possibilita identificar necessidades e desejos a partir do próprio cliente interno, servindo de ponto de partida para a busca das ações e estímulos para gerar-lhes valor e que os estimule a participarem da construção de um ambiente de bem-estar, comprometido com o alto desempenho, satisfação do cliente externo, sua retenção, fidelização e a melhoria constante dos resultados da organização.

2.4.2 Proposição de valor aos funcionários

Segundo Albrecht (2000), uma das principais características das empresas campeãs em termos de serviços é a preocupação com seus funcionários tanto com seus clientes, com uma liderança atenta e cuidadosa, que trata o funcionário como alguém, e não como um número ou uma peça intercambiável de um processo de produção. As melhores empresas de prestação de serviços tendem a adotar políticas de relações de trabalho que espelham as políticas de relações com os clientes.

Para fazer com que o mercado externo responda, a empresa necessita de produtos ou serviços aceitáveis. É claro que o mesmo se aplica ao *marketing* interno. Um desempenho orientado para o cliente e, portanto, um bom *marketing* interativo não pode ocorrer, a não ser que a organização tenha algo a oferecer a seus empregados em retorno. Tais afirmações de Grönroos (1993) fortalecem ainda mais sua abordagem sobre a premissa do *endomarketing*, que pressupõe a existência de uma relação de troca interna de valores.

Nesse contexto, cabe resgatar o conceito de valor para o cliente interno discutido no item 2.2.3. Segundo Woodruff (1997), da mesma forma que para o cliente externo, valor para o cliente interno é o nível de contribuição que um produto ou serviço – atributos intrínsecos,

performance e conseqüências - pode oferecer a quem o consume. Zeithaml, *apud* Santos (2004), amplia esse conceito, discutindo que valor para o cliente, abrangendo o cliente interno, é toda avaliação sobre a utilidade do produto/serviço feita pelo cliente baseada na percepção do que é esperado (expectativa) em relação ao que lhe é entregue. Para efeito deste trabalho, foi considerada a perspectiva do valor para o cliente interno como o conjunto de benefícios oferecidos pela organização (políticas e ações de preparação e motivação) em relação ao esforço de aquisição (atuação profissional: comportamentos e atitudes), com base nas abordagens dos autores anteriormente citados, como Heskett, Sasser e Schlesinger, *apud* Novelli (2002), quando definem valor para o cliente.

Dessa forma, Grönroos (1993) discute que a organização terá que oferecer a seu mercado interno de empregados um *produto* que seja atraente. Afirma, ainda, que o produto interno consiste em um emprego e um ambiente de trabalho que motivem os empregado fazendo-os responderem favoravelmente às demandas da gerência com relação a uma orientação para o cliente e que, além disso, atraiam e retenham os empregados. Nesse mesmo sentido, Berry e Parasuraman (1995), além de corroborar em tais idéias, discutem que os empregados também são clientes que compram produtos-trabalho de seus empregadores e ressaltam que o planejamento de produtos-trabalho que atraiam, desenvolvam, motivem e retenham esses clientes internos é algo que demanda sensibilidade em relação a suas aspirações, atitudes e preocupações. Entretanto, afirmam que as pressuposições sobre o que desejam e sentem os empregado em geral são equivocadas e que a prática da arte da pesquisa de marketing é tão importante no *marketing* interno quanto no *marketing* externo.

Torna-se óbvio que tudo isso depende entre outras coisas, de métodos gerenciais, políticas de recursos humanos e da própria natureza do trabalho, assim como de processos de planejamento e execução(GRÖNROOS, 1993). Portanto o produto interno ou valor para os

funcionários tem que ser desenvolvido tão cuidadosamente e de forma orientada para o mercado como os produtos e serviços externos, requerendo, assim, decisões estratégicas por parte da gerência.

2.4.3 Gerenciamento de atitudes e comunicação

Na visão de Bekin (1995) e Grönroos (1995), *endomarketing* engloba dois tipos de processos gerenciais: de atitudes e da comunicação.

O gerenciamento de atitudes é considerado como a parte predominante do e*ndomarketing*, possibilitando que a empresa consiga vantagem competitiva por meio do despertar de novas atitudes dos empregados, bem como da motivação dos clientes, em relação ao oferecimento de seus serviços.

Já o gerenciamento da comunicação se dá pela divulgação ampla de informações sobre as rotinas de trabalho, sobre os produtos e serviços e sobre as suas campanhas publicitárias, para que gerentes e pessoas de contato direto com o cliente possam realizar suas tarefas com mais precisão e coerência. E possam, por outro lado, captar as necessidade e exigências transmitidas por diversos meios pelo cliente.

Entretanto, Kempenich (1997) faz uma dura crítica às empresas, quando lembra que a grande reclamação do funcionários é a de que são os últimos a saber das novidades; lembra que, não raro, ficam sabendo das novidades da empresa fora do seu ambiente de trabalho. A comunicação interna, para o autor, é um dos principais fatores para o sucesso dos projetos. Por outro lado, para Kempenich (1997), na medida em que os funcionários são informados da situação da empresa (seus produtos e serviços, seu crescimento e prêmios conquistados) desenvolve-se na equipe um sentimento de orgulho, o que também é fator fundamental.

2.4.3.1 Proposta esquemática de comunicação interna

Segundo Inkotte (2000) ,o reconhecimento de uma nova relação entre organização e empregados impõe a necessidade de repensar e reformular toda uma política de informações, até o momento destinada somente à imposição de idéias dirigidas da cúpula para a base da empresa. A novidade na comunicação em *endomarketing* se destaca pela forma estratégica como são abordadas as informações. Assim, a proposta esquemática de comunicação interna evolui da forma de pirâmide (da cúpula para a base), para a forma de ampulheta, onde o pessoal de base é o princípio e o fim do fluxo de informações como se vê na figura 3, conforme proposto por Rego (1986).

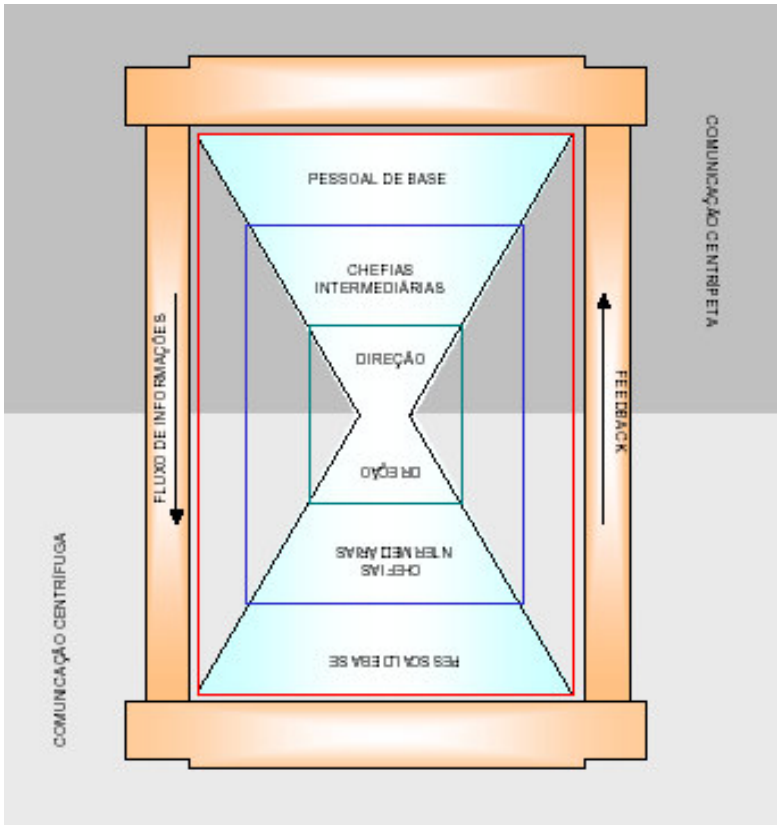

Figura 3 – Ampulheta de comunicação interna
Fonte – REGO, *apud* INKOTTE, 2000, p.116.

Explicando o esquema acima proposto: O fundo mais claro (fixo) da figura 3 faz referência à comunicação centrífuga. "Este tipo de comunicação direcional refere-se ao processo de transmissão de informações da cúpula para a base" (REGO, 1986. p.64), enquanto o fundo mais escuro (também fixo) engloba a comunicação centrípeta que "representa o processo de transmissão das informações através do qual a base (os trabalhadores) pode fazer chegar aos escalões superiores suas opiniões, atitudes e ações sobre assuntos importantes para o funcionamento da empresa" (REGO, 1986, p.64).

É necessário imaginar que a informação é representada pela areia da ampulheta para uma melhor compreensão do esquema apresentado, segundo Rego, (1986). Nesse contexto, em seu estágio inicial, a informação está situada em toda a faixa da direção, das chefias intermediárias e boa parte do pessoal de base. As informações, então, transvasam da parte superior da ampulheta para a parte inferior, ocupando toda a faixa de clientes internos (chefias intermediárias inclusive). O *feedback* é representado ao inverter-se a ampulheta, e a informação, transformada, retorna ao centro (direção), que a recebe e a transforma mais uma vez, estabelecendo novo fluxo de comunicação e alternando, de forma equilibrada, as comunicações centrífuga e centrípeta.

Para Simesik*, apud* Inkotte (2000, p.116), a comunicação nas empresas "é o estímulo positivo que leva os empregados à automotivação e à motivação dos outros, na busca da realização de suas atividades, não somente com eficiência, mas também com eficácia e efetividade". Sendo assim, percebe-se, portanto, que a comunicação é elemento essencial de estímulo à geração de valor pelo cliente interno, e que apresenta o papel estratégico de "auxiliar internamente, motivando os empregados para uma ação produtiva" (CORRADO, 1994, p.35).

2.4.3.2 Melhoria da comunicação por meio da segmentação interna

Como proposta da melhoria da comunicação interna, Bekin (2004), propõe a segmentação do mercado interno da empresa. Segundo esse autor, esse é um conceito extraído da função básica do *marketing*. Assim como o *marketing*, o *endomarketing* também se subdivide em segmentos de mercado, a divisão interna de funcionários da empresa. Essas subdivisões, por sua vez, facilitam e melhoram a comunicação interna (BEKIN, 2004). Contudo, o autor deixa claro que o idioma(mensagem) tem que ser único, a mensagem tem que ser clara para todos, somente a linguagem é que se ajusta de acordo com cada segmento.

Tal segmentação se dá por meio do agrupamento de segmentos homogêneos de clientes internos – funcionários – da empresa, segundo suas necessidades, expectativas, comportamentos. Ainda, segundo Bekin (2004), a segmentação interna se faz necessária e de grande auxílio no atingimento dos seguintes propósitos: adequar o produto (políticas/ações) ao segmento específico, comunicar-se adequadamente, desenvolver e realizar treinamento e satisfazê-los (clientes internos) de maneira eficiente e adequada. 'É daí que surge um processo correto de mensurar melhor as respostas desses segmentos e a possibilidade de desenvolver a comunicação interna eficaz" (BEKIN, 2004, p.102)

2.4.4 O impacto do *endomarketing* na cultura organizacional e na cultura de serviços e vice-versa

O *endomarketing*, segundo Bekin (1995), é influenciado pela cultura organizacional e, ao mesmo tempo, contribui decisivamente para uma efetiva *cultura de serviços*. Quando se discute qualquer ação a ser implementada na empresa, a cultura organizacional é hoje uma das

expressões mais utilizadas. A análise da cultura organizacional, sem dúvida, deverá sempre representar o ponto de partida para o equacionamento das estratégias a serem utilizadas no processo de mudança ou de inovação (LUCENA, 1991). Para Bekin (1995), o *endomarketing* é o instrumento necessário para criar os valores em que se baseia essa cultura de serviços, estando intimamente associado a ela, pois ajuda a criar as bases, os valores e os instrumentos da estrutura organizacional de forma adequada à cultura de serviços.

A cultura empresarial pode ser vista, segundo Grönroos(1993), como o clima interno da organização. Bowen e Schneider, *apud* Grönroos (1993) observaram que as empresas de serviços têm que gerenciar o clima interno orientado para serviço, de forma que os empregados que servem aos clientes desenvolvam atitudes e comportamentos positivos. Por causa disso, a cultura de uma empresa tem um impacto vital sobre quão orientados para os serviços são seus empregados.

Quanto às principais condições para o sucesso do *marketing* interno, Grönroos (1993) comenta que suas atividades têm um caráter estratégico, devendo fazer parte da cultura organizacional e que não deve ser conduzido como uma campanha, sem conexão com uma conjuntura mais ampla, o que levaria mais rapidamente ao insucesso. Desta forma, segundo o autor, é imprescindível que o *Endomarketing* seja considerado parte integrante da gestão, para que seu processo não seja impedido por deficiências na estrutura organizacional ou por falta de apoio gerencial.

Segundo Grönroos (1993), o processo de *Endomarketing* mais espetacular, talvez, seja o implantado com êxito pela SAS (CARLZON, 1989), muito em virtude da interpretação de Carlzon do que viria a ser a hora da verdade (BEKIN, 2004). Já, no Brasil, Bekin (2004) cita algumas empresas baseando-se em casos específicos como é o caso da TAM (focando a hora da verdade), Azaléia (uma grande família), e Magazine Luiza (comunicação). Não foram

localizados, entretanto, casos de outras empresas que servissem ao propósito de comparação com esta pesquisa (relação interna da troca de valores).

Finalmente, abaixo, é apresentada a figura 4, que pretende ilustrar a relação de troca interna, objeto de investigação desta pesquisa, tendo como base teórica a definição de que a premissa do endomarketing é que "uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados deve funcionar eficazmente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos" (Grönroos, 1993, p.279).

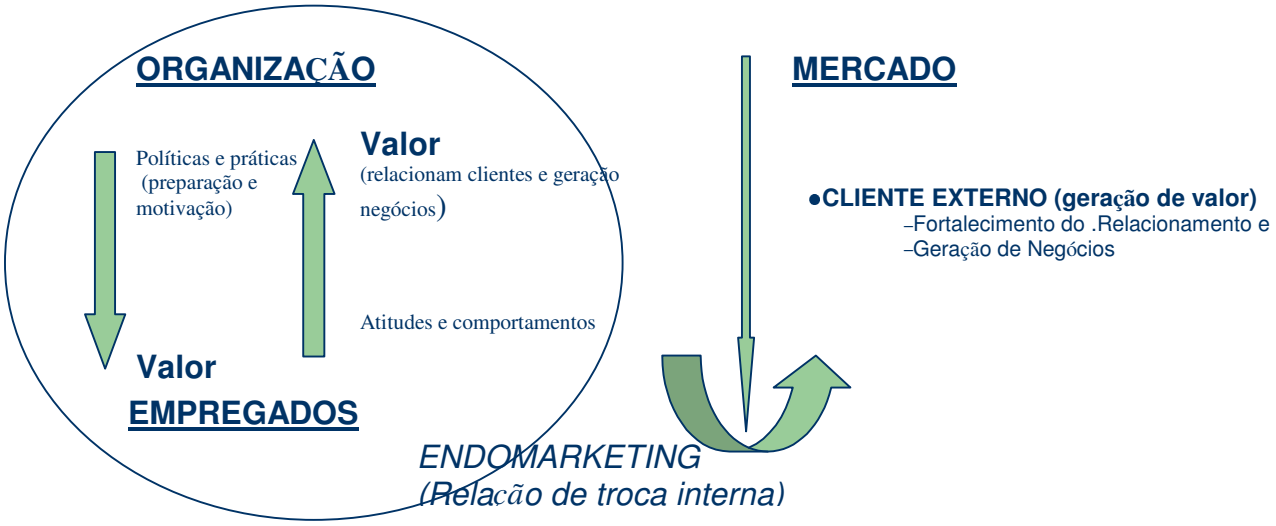

Figura 4 – Relação de troca interna – premissa do *endomarketing*.
Fonte – GRÖNROOS, 1993 – elaborada pelo autor da dissertação.

Assim, após o desenvolvimento e apresentação da base teórica dessa dissertação, descreve-se no capítulo seguinte o caminho metodológico escolhido para atingir os objetivos da presente pesquisa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Tipo e estratégia de pesquisa

A pesquisa é do tipo descritiva quantitativa**,** uma vez que o objeto de investigação - sistema interno de troca de valores entre a organização e o gerente de contas, na percepção dos envolvidos - é parcialmente conhecido, e tem-se por objetivo o seu mapeamento, ou seja, a descrição das características desse fenômeno a partir de determinada população e o estabelecimento de relações entre variáveis. Foi utilizada a metodologia de pesquisa quantitativa para mapeamento da relação de troca de valores somente para o público gerentes de contas.

Entretanto, para o público de executivos, que representam a visão do Banco, bem como para o levantamento dos dados secundários e alguns dados primários utilizar-se-á pesquisa qualitativa / exploratória, envolvendo levantamento documental e entrevistas pessoais de profundidade.

Para representar de forma consistente a visão do Banco, nesta pesquisa, foram identificados cinco executivos: um gerente executivo, em nível de diretoria, responsável pelos negócios de micro e pequenas empresas no País, sediado em Brasília; mais três executivos, em nível diretivo gerencial, lotados no estado de Minas Gerais, sendo um gerente de mercado empresarial estadual, um superintendente regional de negócios de varejo, um gerente de agência focada em atendimento empresarial (micro e pequenas empresas), além de um gerente regional de gestão de pessoas, responsável pelo estado de Minas Gerais. Esses executivos foram escolhidos tendo em vista a representatividade de seus cargos, bem como sua responsabilidade e envolvimento direto no relacionamento com o mercado Pessoa Jurídica – PJ - (micro e pequenas empresas) e com o grupamento de profissionais envolvidos na pesquisa – gerente de contas. Tais

executivos são, com freqüência, chamados a participar das definições e/ou alterações estratégicas de direcionamentos negociais para o mercado empresarial de micro e pequenas empresas e/ou questões relativas às políticas de RH, como é o caso do gerente regional de gestão de pessoas. Entende-se, assim , que a visão do banco está bem representada por esses profissionais.

3.1.1 Fase qualitativa/exploratória da pesquisa

A fase denominada exploratória tem como objetivos incrementar o conhecimento a respeito da visão e das práticas organizacionais em relação ao tema em estudo, bem como subsidiar a confecção do instrumento de coleta de dados (CASTRO, 2002). A abordagem qualitativa é, por natureza, não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, flexível e visam proporcionar *insights* de compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2001).

Dessa forma, a pesquisa qualitativa exploratória é largamente utilizada na fase de montagem de questionários para pesquisas quantitativas (*surveys*), além de adequadas e indicadas para entender o senso dos participantes acerca do fenômeno estudado, compreender um contexto e um processo em particular, procurando conhecer as seqüências dos eventos e promovendo suas conexões. Nesse sentido, a abordagem está mais preocupada com o significado do que com a freqüência (MATTAR, 1996**).**

3.1.1.1 Coleta e apuração de dados secundários

Nesta primeira etapa da pesquisa exploratória foi utilizado o levantamento documental como instrumento de coleta de dados, que teve como objetivo o seguinte:

1. identificação das políticas da instituição financeira e suas orientações para o mercado varejo empresarial (pessoa jurídica), em que se pesquisam a segmentação adotada, as formas de atendimento e relacionamento com os respectivos clientes, as características do segmento e aspectos valorizados pelos mesmos;
2. ainda nessa fase, busca-se identificar as atitudes e comportamentos requeridos, corporativamente, dos gerentes de contas, responsáveis pelo atendimento do mercado empresarial (micro e pequenas empresas), que poderiam ser considerados como valores organizacionais essenciais para a criação e manutenção de valor para os clientes externos, o fortalecimento do relacionamento negocial e a conseqüente geração de vantagens competitivas para a empresa.

Essas informações subsidiaram, ainda na fase de pesquisa qualitativa, as entrevistas com os executivos – que teve por objetivo, (re-)ratificar tais comportamentos e atitudes como sendo de fato os valores que o Banco espera da atuação do gerente de contas.

Como fonte desta pesquisa, foram utilizados documentos estratégicos e operacionais disponibilizados pela organização via intranet, internet e sistema interno de comunicação, explorando os seguintes temas:

- referenciais de gestão – competência gerenciais;
- manual de relacionamento mercado - pessoa jurídica;
- descrição do cargo de gerente de contas;
- sistema gestão desempenho profissional - referenciais de desempenho;
- gerenciamento de carteiras de cliente.

3. Identificação das políticas e ações da organização - programas e atividades de RH, comunicação interna, de apoio aos negócios etc - direcionadas aos gerentes de contas ou que os afetam, no sentido de subsidiar, ainda na fase de pesquisa exploratória, conforme

item 3.1.1.2 – entrevista com gerentes de contas - para aquisição de dados primários para montagem do questionário de pesquisa quantitativa que se propõe identificar quais ações/políticas proporcionadas pela organização- instituição financeira - que mais têm valor no sentido de prepará-los e motivá-los para a conquista do melhor desempenho na relação com o cliente e na geração de negócios.

Como fonte desta pesquisa, também se utilizam documentos estratégicos e operacionais disponibilizados pela organização, via intranet, internet e sistemas internos de comunicação, conforme abaixo:

- manual de relacionamento com pessoa jurídica;
- políticas e normas de RH;
- ascensão profissional;
- desenvolvimento profissional e educação corporativa;
- ambiente organizacional; pesquisa de clima organizacional;
- Comunicação interna, *marketing* interno;
- ação social – voluntariado – responsabilidade socioambiental.

Ressalta-se, por oportuno, que na organização em estudo não existe a aplicação de forma sistêmica e metodológica do *endomarketing* enquanto modelo e/ou sistema de gestão específico.

3.1.1.2 Coleta e apuração de dados primários

Os dados primários foram coletados com o objetivo de caracterizar, de forma consistente, quais são os valores esperados pela organização e pelos gerentes de contas, dentro do contexto da pesquisa. E, por conseguinte, confirmar e/ou retificar as informações do levantamento documental, conforme item 3.1.1.1 anterior, ou seja, incluir sugestões de inclusão de novos itens

e ou modificação dos mesmos. Tais informações subsidiaram a construção do questionário da pesquisa quantitativa junto aos gerentes de contas, conforme item 3.2.1. As entrevistas de profundidade foram realizadas da seguinte maneira: entrevistas com executivos da organização e com gerentes de contas.

1. Entrevista com executivos da organização

As entrevistas com os executivos têm por objetivo, (re-)ratificar os comportamentos e atitudes, identificados no levantamento documental, como sendo, de fato, os valores que o Banco espera da atuação do gerente de contas; também verificar dentre aqueles – levantamento documental – quais seriam os itens de maior importância/valor.

Pretende-se, também, com base nos itens identificados/definidos como valor para os gerentes de contas, conforme item b, seguinte, identificar, na visão dos executivos, quais destes itens são mais importantes, tendo em vista o seu propósito – motivar e/ou preparar o gerente de contas para um melhor atendimento ao cliente e geração de negócios.

Nesse sentido, foram entrevistados: um gerente executivo da diretoria de micro e pequenas empresas, sediado em Brasília; um gerente de mercado estadual, um superintendente regional de negócios de varejo, um gerente de agência focada em atendimento empresarial. Os entrevistados foram escolhido por serem os executivos responsáveis e envolvidos mais diretamente no relacionamento com o mercado PJ (micro e pequenas empresas) e com o grupamento de profissionais envolvidos na pesquisa – gerente de contas. Com o mesmo propósito, também entrevistamos o gerente regional de gestão de pessoas, responsável pelo estado de Minas Gerais. Entretanto, do último, também foram solicitadas informações para confirmação e/ou retificação do levantamento documental realizado, conforme item 3.1.1.1.“3”,

anterior, referindo-se às políticas e ações da organização identificadas no sentido de motivar e preparar os gerentes de contas.

2. Entrevista com gerentes de contas

As entrevistas com os gerentes de contas têm como objetivo além de (re-)ratificar as políticas e ações do Banco, identificadas no levantamento documentais, como sendo de fato os valores que o gerente de contas espera da organização, no sentido de prepará-lo e motivá-lo para um melhor relacionamento com o cliente e geração de negócios; também verificar dentre aqueles – itens do levantamento documental – quais seriam os itens de maior importância/valor. A satisfação do entrevistado com relação ao que ocorre na prática foi verificada via pesquisa quantitativa.

Nesse sentido, os entrevistados foram: dois gerentes de contas de agências nível 1, dois de agências nível 2 e um de agência nível 3, totalizando cinco entrevistados. O critério de escolha dos entrevistados foi do tipo amostragem aleatória simples - por sorteio - a partir do universo de gerentes de contas em atuação no mercado empresarial de varejo em Belo Horizonte. As respectivas agências em cada nível foram indicadas pela superintendência estadual, haja vista seu maior envolvimento negocial com o mercado de pequenas e micro empresas. A quantidade de agências em cada nível também foi definida em virtude do volume/envolvimento negocial com clientes empresariais (PJ).

Para o planejamento das entrevistas o formulário utilizado foi do tipo semi-estruturado, sendo idealizado para organizar a entrevista da seguinte forma: parte 01: questões abertas; parte 2: questões semi-estruturadas, em que o entrevistado teve a oportunidade de conhecer e analisar

os itens identificados no levantamento documental, que foram agrupados por categorias – tanto em relação ao que seja valor para Banco, quanto ao que seja valor para o gerente de contas e escolher entre *concordar* com o item, *discordar, modificar* ou *acrescentar* (tendo espaço para registro de suas observações, logicamente); parte 3: após cada categoria de itens analisada, foi solicitado do entrevistado que, entre os itens citados, mais aqueles que ele incluiu e/ou modificou, escolher os que ele considera essenciais – de maior valor –e maior interesse para a pesquisa. Em seguida ordená-los em uma tabela, sendo "1" o de maior importância e a "10" o menos importante**.** Tal classificação auxiliou na definição dos itens que compõem o questionário da pesquisa quantitativa.

3.1.2 Pesquisa quantitativa

A pesquisa descritiva quantitativa foi escolhida por expressar uma forte preocupação com a mensuração e o estabelecimento de relações e determinações de alguns fatos ou fenômenos da realidade social sobre outros (CASTRO, 2002). Mostra-se fortemente adequada para esta pesquisa, cujo objetivo é mensurar e estabelecer relações e determinações do fenômeno da troca interna de valores entre a organização e os seus gerentes de contas, tendo como conseqüência a geração de valor para o cliente externo.

3.1.2.1 Método de pesquisa

Tendo em vista o tamanho do universo do público gerente de contas e a natureza do problema que está sendo investigado, decidiu-se que, para esse público – gerente de contas - o método de pesquisa é o *survey*, que, em geral, se caracteriza como pesquisa de grande extensão

geográfica e superficial (no sentido de abordar poucos assuntos), para obter dados que permitam construir quadros de referência e formular hipóteses, a serem utilizados posteriormente em pesquisas de maior profundidade (ABRAMO, 1979).

3.1.2.2 Unidade empírica de análise

Trata-se de uma instituição financeira bancária, com atuação nacional e internacional. Entretanto, a pesquisa limita-se à sua atuação no mercado varejo de pequenas e micro empresas no estado de Minas Gerais.

3.1.2.3 - Unidades de observação

Para fins de coleta de dados primários quantitativos, os respondentes da pesquisa serão os profissionais que atuam no cargo de gerente de contas, na Instituição Financeira Bancária escolhida, no estado de Minas Gerais, responsáveis pelo relacionamento com os clientes pessoa jurídica, do mercado varejo – micro e pequenas empresa.

3.1.2.4 Universo e amostra da pesquisa

Público-alvo: gerentes de contas – conforme item anterior

Nesta fase quantitativa, o universo da pesquisa foi composto por **453** gerentes de contas da Instituição Financeira, abrangendo todo o estado de Minas Gerais.

As fórmulas que serão utilizadas para os cálculos da amostragem, conforme Gil (1999) são:

1. amostra para uma proporção: $n_o = \frac{Z^2 p(1-p)}{e^2}$

2. fator de correção de população finita: $n = \frac{n_o N}{n_o + (N - 1)}$

Em que: Z= nível de confiança desejado; e = erro de amostragem permitido; p = proporção de sucesso ou que o fenômeno se verifica; N= tamanho da população; n e no = tamanho da amostra.

Dessa forma, o tamanho da amostra foi de 208 respondentes, considerando os seguintes parâmetros: nível de confiança desejado de 95 % (1,96), o mais comumente utilizado em pesquisas do gênero, conforme Gil (1999)**;** o erro de amostragem permitido foi de 5%, que está dentro da faixa mais usualmente aceita para pesquisas sociais, que varia de 3% a 5% (GIL, 1999).

A amostra utilizada foi do tipo por estratificação representativa, em que as unidades foram escolhidas por procedimentos aleatórios sistemáticos, conforme Gil (1999). Questões observadas quando da escolha da amostra:

1. divisão da estrutura de amostragem em estruturas separadas para cada estrato;

2. escolha dos elementos aleatoriamente a partir da estrutura de amostragem do estrato *nível de agência*;

3. procedimentos aleatórios sistemáticos para coletar as amostras.

Na tabela 3 estão as categorias e variáveis usadas para estratificação, respectivas proporções, bem como amostras previstas e efetivas.

Tabela 3
Plano e controle amostral

Categorias e variáveis		Composição da população e amostra			Controle da efetividade da amostra		
		População	%	Amostra Prevista	Recebidos Qtde	Recebidos %	% efetividade da amostra
Nível de agência	Nível 1	102	22,52	**47**	44	21	93 %
	Nível 2	187	41,28	**86**	89	42	103%
	Nível 3	124	27,37	**57**	58	28	101%
	Nível 4	39	8,61	**18**	20	9	111%
	Nível 5	1	0,22	**0**	0	0	0
	TOTAL	453	100 %	**208**	211	100	101%
Tempo de Banco	Até 5 anos	105	23,18	48	59	28	123 %
	De 6 a 15 anos	27	5,96	12	17	8	141%
	De 16 a 25 anos	288	63,58	133	114	54	85 %
	Acima de 25 anos	33	7,28	15	19	9	126 %
	Ns/nr				02	1	0
	TOTAL	453	100	208	211	100%	101 %
Local	Interior	378	83,44 %	174	174	83 %	100%
	Capital	75	16,56	34	37	18	108%
	TOTAL	453	100 %	208	211	100%	101 %

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação.
Nota -O *software* usado para tratamento dos dados foi o SPSS for Windows.

3.2 Estratégia (instrumentos) de coleta de dados

Evidentemente, como a pesquisa científica é uma combinação de diversas técnicas de coleta de dados, estabeleceu-se, portanto, em face do problema formulado, que as técnicas

necessárias para obter os dados de que se necessita, conforme já mencionado anteriormente na estratégia da presente pesquisa, serão as seguintes:

1. levantamento documental para apuração de dados secundários – fase exploratória (conforme item 3.1.1.1, anterior);
2. entrevista pessoal de profundidade para coleta de dados primários para averiguação de dados secundários e aquisição de subsídios para elaboração do questionário – fase exploratória (item 3.1.1.2, anterior);
3. questionário, para levantamento de dados primários – pesquisa quantitativa (item 3.2.1, seguinte).

3.2.1 Questionário

A construção do questionário foi baseada nos dados obtidos por meio da pesquisa exploratória – dados secundários e primários – conforme anteriormente mencionado, seguido da realização de um pré-teste com os públicos-alvo, o que permitiu promover melhorias de conteúdo e forma.

No planejamento de formulação do questionário, seguiram-se as orientações propostas por Selltiz, Wrightsman e Cook (1987), em que abordam que a formulação do exato problema a ser respondido fornece o ponto de partida para o processo completo de elaboração de um questionário, o qual, segundo eles, compreende seis passos: 1. decidir quais informações serão necessárias; 2. decidir que tipo de questionário deverá ser empregado; 3. escrever um primeiro

esboço; 4. reexaminar e revisar questões; 5. realizar pré-teste; 6. editar o questionário e especificar procedimentos para o seu uso.

As escalas, segundo Hair, *et al*.(1998), são instrumentos que auxiliam a identificar dimensões-chave contidas em avaliações de respondentes acerca de um determinado objeto ou fenômeno.

Para a elaboração do questionário proposto nesta pesquisa, a escala adotada foi baseada na escala de ALPERT, que, segundo Oliveira (2001), faz parte do grupo de escalas de mensuração de atitudes, sendo, especificamente, uma lista de itens/atributos que é avaliada segundo três dimensões: importância; satisfação e diferença do atributo entre os objetos que estão sendo avaliados. Para efeito do questionário, foram utilizadas somente as dimensões *importância* e *satisfação*. Sendo que a cada dimensão foi atribuída uma pontuação de 1 a 5, sabendo-se que 1 significa *nenhuma importância* e 5 *totalmente importante*. O questionário encontra-se no APÊNDICE C.

3.2.2 Pré-teste do questionário

Com o propósito de validar o instrumento de pesquisa, considerando que muitos aspectos nos instrumento de pesquisa podem estar incompletos ou inadequados, foi realizado um pré-teste dos instrumentos de coleta de dados.

Segundo Gil (1999), o pré-teste é realizado mediante a aplicação de 10 a 20 questionários a elementos que pertencem à população pesquisada. Nesse sentido, foi realizado um pré-teste do questionário com o público envolvido, pertencente ao universo pesquisado: dez gerentes de contas, em atuação em Belo Horizonte. Nessas oportunidades, foi solicitado aos entrevistados que

respondessem ao questionário e que fizessem comentários sobre a facilidade de compreensão e propriedade das questões.

3.2.3 Técnicas estatísticas utilizadas

3.2.3.1 Análise estatística da média

A média, segundo Malhotra (2001), é a medida de tendência central mais usada. Serve para estimar a média quando os dados foram coletados utilizando-se uma escala de intervalo ou de razão. Assim, os dados devem apresentar alguma tendência central, com a maioria das respostas distribuídas em torno da média. Trata-se, portanto, de um parâmetro para classificar o que é típico no grupo de dados/indivíduos.

3.2.3.2 Desvio-padrão

O desvio-padrão é a raiz quadrada da soma das diferenças ao quadrado em torno da média aritmética dividida pelo tamanho da amostra menos 1. Esse parâmetro é uma medida para indicar a variabilidade dos indivíduos no grupo. O desvio-padrão é utilizado quando se deseja medir a distância média entre indivíduos e a média do grupo. Segundo Malhotra (2001), o desvio-padrão é expresso na mesma unidade dos dados.

3.2.3.3 Tabulações cruzadas

Trata-se de uma técnica estatística que descreve duas ou mais variáveis simultaneamente e gera tabelas que refletem a distribuição conjunta de duas ou mais variáveis com um número limitado de categorias e valores distintos (MALHOTRA, 2001).

O próximo capítulo será integralmente direcionado para a apresentação e análise dos resultados alcançados a partir da aplicação dos métodos e técnicas definidos na metodologia de pesquisa, conforme descritos neste capítulo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados das fases qualitativa e quantitativa da pesquisa com a intenção de facilitar a visualização e entendimento dos dados, de forma a dar consistência na análise. Nesse sentido os dados foram organizados em duas partes, sendo a primeira dedicada à fase qualitativa-exploratória, onde serão apresentados os resultados oriundos do levantamento documental e das entrevistas com os executivos e os gerentes de contas, através dos itens: (4.1.1) modelo de relacionamento do Banco no mercado de micro e pequenas empresas; e (4.1.2) mapeamento do que seja valor para o Banco e para os gerentes de contas. Na segunda parte são apresentados os resultados da fase quantitativa da pesquisa, através dos itens: (4.2.1) Valor para o gerente de contas; e (4.2.2) Valor para o Banco. Em ambos os itens é apresentado e analisado o grau de importância e satisfação dos respectivos valores, no contexto dos objetivos da pesquisa.

Ainda, neste capítulo, são registradas as considerações finais a partir dos resultados apresentados em relação ao problema de pesquisa, hipóteses, objetivos e referencial teórico.

4.1 Resultados da fase exploratória/qualitativa

4.1.1 Modelo de relacionamento do Banco no mercado de micro e pequenas empresas

Público-alvo

Micro e pequenas empresas com faturamento com até R$ 10 milhões/ ano

Objetivos do modelo de relacionamento de acordo com o Banco

Criar um referencial para o cliente no Banco; intensificar o relacionamento com os clientes; proteger a base de clientes; acompanhar o cliente durante todo o tempo de relacionamento com o Banco; gerir os resultados; elevar a rentabilidade e alavancar o posicionamento do Banco no mercado.

Premissas

Fortalecimento da parceria entre a Instituição Financeira e o cliente; transformação da Instituição Financeira no principal banco de relacionamento da empresa-cliente.

Características do segmento

Aspectos valorizados pelos clientes, (segundo a Instituição): conhecer o funcionário do banco e o contato pessoal, parceria, localização, soluções de atendimento automatizadas, informações claras e seguras, variedade de serviços oferecidos, solidez da instituição financeira.

Principal interlocutor com os clientes:

Gerente de contas, tendo como principais funções: gerir o relacionamento e originar negócios; conhecer as necessidades e os hábitos de consumo da empresa-cliente; realizar visitas de forma a intensificar o relacionamento; direcionamento para canais eletrônicos de atendimento.

O relacionamento com os clientes é realizado por gerente de contas com o apoio de um assistente de negócios e um escriturário.

Ferramentas de gerenciamento do relacionamento com o cliente

O gerente de contas tem à sua disposição diversas ferramentas eletrônicas que o auxiliam no gerenciamento do relacionamento com o cliente e de sua carteira de forma global. Como exemplo pode-se citar alguns aplicativos: perfil do cliente, agenda do cliente, agenda da carteira, avaliação da carteira, contato com o cliente.

Princípios do atendimento para crédito

Agilidade na disponibilização, simplificação, acesso do cliente segundo suas necessidades, crédito assistido/orientado, manutenção de emprego e renda e aumento da produtividade e da competitividade das empresas.

Parâmetros para atendimento ao cliente

1. Para clientes com faturamento bruto anual de R$ 1,2 milhão: atendimento realizado no âmbito da agência com estímulo ao auto-atendimento eletrônico. Também está prevista a realização de visitas, de forma a intensificar o relacionamento.
2. Para clientes com faturamento bruto anual acima de 1,2 milhão: no local mais conveniente para o cliente, com vistas à exploração do potencial de negócios. Deverão ser identificados e

oferecidos produtos e serviços que melhor satisfaçam as suas necessidades, com ênfase na utilização do canal eletrônico gerenciador financeiro.

4.1.2 Mapeamento do que seja valor para o Banco e para o gerente de contas

4.1.2.1 Valor para o Banco – Levantamento documental

Identificaram-se, conforme quadro 2, por meio dos documentos corporativos da Instituição Financeira, as atitudes e comportamentos esperados do gerente de contas, quando de sua atuação, que pudessem contribuir para o fortalecimento do relacionamento com o cliente e a geração de negócios e que pudessem, dessa maneira, ser reconhecidos como valor para organização.

Quadro 2
Valor para o Banco – Levantamento documental

RELACIONAMENTO e geração de NEGÓCIOS
Atuação como principal interlocutor no relacionamento com cliente
Atendimento qualificado e orientação ao cliente conforme suas necessidades, oferecendo agilidade, presteza e informações seguras
Ser proativo e surpreender sempre o cliente, oferecendo os produtos certos para a sua necessidade
Utilização sistemática das ferramentas de relacionamento com os clientes para conhecer seu perfil e oferecer soluções customizadas
Busca contínua da manutenção e elevação da satisfação dos clientes de sua carteira
Realização de negócios que atendam as necessidades dos clientes e que estejam de acordo com as diretrizes do Banco
Prestação de consultoria financeira ao cliente
Transformação de todo o contato com o cliente em oportunidades de negócios. Conhecer toda a cadeia produtiva do cliente
Esforço contínuo para transformar o Banco no principal banco do relacionamento do cliente
Orientação contínua aos clientes para utilização dos canais eletrônicos de auto-atendimento, especialmente gerenciador financeiro
GERENCIAMENTO DA CARTEIRA DE CLIENTES
Segurança e agilidade no acolhimento de documentação para cadastramento/atualização das informações do cliente
Verificação da fidelidade e autenticidade das informações prestadas pelo cliente
Estabelecimento de limite de crédito para os clientes, observada alçada decisória, atentando p/ potencial de negócios do cliente (ativo/passivo)
Prospecção contínua de empresas que ainda não mantenham relacionamento com o Banco para transforma-las em cliente
Busca contínua de melhoria dos indicadores de avaliação da carteira: dimensão de resultados; qualidade e fidelização
REFERENCIAIS DE GESTÃO e DESEMPENHO
No relacionamento com clientes valoriza-os como foco do seu trabalho
Comportamento de liderança, ou seja : conhecimento atrelado ao negócio, habilidade de comunicar, coerência com a prática, capacidade de aprender
Avaliação do risco do negócio e o potencial de negócios no direcionamento de produtos e serviços

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

4.1.2.2 *Visão dos executivos sobre valor para o banco – Entrevistas*

Nesta fase, é apresentada a síntese dos principais aspectos considerados pelos entrevistados que denotam semelhança e/ou divergência no tocante ao que os mesmos percebem

como valor em relação ao que está formalmente registrado pela organização (identificado no levantamento documental, item 4.1.2.1, anterior); no que se refere aos valores que ela (organização) espera dos gerentes de contas (atitudes e comportamentos), no sentido de fortalecer o relacionamento com o cliente e a geração de negócios.

A partir, então, das respostas livres dos executivos às questões abertas das entrevistas, foram identificadas as possíveis palavras e expressões-chave que poderiam representar, na visão dos executivos, as atitudes e comportamentos do gerente de contas, entendidos como valor para o Banco:

- palavras-chave: conhecimento, clientes, mercado, concorrência - necessidade do cliente – ouvir - solução – satisfação – ética – confiança;
- expressões-chave: 1. conhecer os produtos e serviços; 2. conhecer o cliente, o mercado em que ele atua, mantendo contato proativo, permanente e atendendo com presteza e qualidade, a partir das necessidades do cliente; 3. orientar a oferta de produtos e serviços, como solução, a partir do ponto de vista de necessidade do cliente; 4. criatividade e postura proativa em relação à busca de soluções para o negócio do cliente; 5. o gerente de contas tem que ter a segurança do conhecimento e exibi-la na hora do contato com o cliente.

Nas entrevistas com os executivos, ficou evidente a preocupação de todos os entrevistados em reconhecer a importância fundamental do gerente de contas no processo de relacionamento e geração de valor para o cliente externo. A forma como o gerente de contas atua é decisiva para o estabelecimento da preferência do cliente e sua possível fidelização. Quando perguntados, então, sobre quais os comportamentos e atitudes destes profissionais – gerentes de contas – que tinham mais valor no sentido de fortalecer o relacionamento com o cliente e gerar negócios, todos davam muita ênfase à necessidade de conhecer o cliente e relacionar-se com ele sempre buscando

adequar e oferecer os produtos do banco como soluções reais para as necessidades e dificuldades. Como exemplo, um dos entrevistados, de forma assertiva, dizia que o gerente deveria atuar de forma a orientar a oferta de produtos e serviços, como solução, a partir do ponto de vista de necessidade do cliente. Outro ponto de destaque observado, de maneira geral, nas entrevistas com os executivos foi a importância dada à segurança que o gerente de contas tem que transmitir ao cliente em todas as oportunidades de contato. Para isso, segundo eles – entrevistados – o conhecimento do cliente e dos produtos e serviços do Banco é imprescindível para conquistar a confiança do cliente. Tal percepção poderia ser traduzida a partir da fala de um deles que dizia que o gerente de contas tem que ter a segurança do conhecimento e exibi-la na hora do contato com o cliente.

Quanto à avaliação e validação dos itens do levantamento documental (vide item 4.1.2.1), de maneira geral, todos os itens apresentados aos entrevistados tiveram a sua concordância, no que tange à sua relevância enquanto valor para o Banco. Assim, todas as atitudes e comportamentos do gerente de contas esperados quando de sua atuação, apresentadas em itens sob a classificação de *relacionamento e geração de negócios, gerenciamento de carteira e referenciais de gestão*, não tiveram nenhuma discordância quanto ao seu valor para o banco no sentido de fortalecer o relacionamento com o cliente e gerar negócios; o que denota coerência entre as orientações estratégicas formais do banco e a visão prática dos executivos entrevistados. Isso indica a validação dos itens do levantamento documental, caracterizando-os, de forma mais consistente, como possível valores para o Banco.

Entretanto, algumas modificações e inclusões, foram sugeridas pelos entrevistados/executivos, mas que, ainda assim, demonstram alinhamento com a orientação institucional/formal. Como exemplo, na categoria relacionamento e geração de negócios, foi sugerida alteração no sentido de ressaltar a orientação para a utilização do gerenciador financeiro,

mas numa ótica de benefícios para o cliente. Outra sugestão, agora na categoria gerenciamento da carteira, foi a inclusão de ações permanentes de manutenção da satisfação dos clientes, promovendo visitas regulares.

Num segundo momento, quando de posse da relação final dos itens - resultado do levantamento documental e das entrevistas - que compõem o questionário utilizado na pesquisa quantitativa junto aos gerentes de contas, retomou-se o contato com os entrevistados pedindo-lhes que identificassem quais seriam os valores mais relevantes para o Banco, a partir da atuação do gerente de contas, tendo como base a referida relação de itens, anteriormente citada. Nesse sentido, os itens que receberam destaque como valor para o Banco, na visão dos executivos foram: atuação como principal interlocutor no relacionamento com cliente; ser proativo e surpreender sempre o cliente, oferecendo os produtos certos para a sua necessidade; realização de negócios que atendam as necessidades dos clientes e que estejam de acordo com as diretrizes do Banco; atendimento qualificado e orientação ao cliente conforme suas necessidades, oferecendo agilidade, presteza e informações seguras; tempestividade no atendimento às demandas do cliente e solução de seus problemas.

4.1.2.3 Valor para o gerente de contas – Levantamento documental

Nesse momento, foram pesquisadas as políticas e práticas do Banco, ou seja, as atividades de RH, comunicação interna e apoio negocial, que pudessem influenciar na preparação e motivação do gerente de contas, dentro do contexto desta pesquisa.

Quadro 3
Valor para o gerente de contas - Levantamento documental (Continua)

ASCENSÃO PROFISSIONAL
Critérios técnicos e transparentes para a ascensão profissional
Sinalização clara de caminhos para a ascensão aos diversos cargos do Banco
Compatibilização dos interesses pessoais com os da empresa, quando da sua ascensão profissional
Sistema TAO –Módulo talentos: visibilidade dos conhecimentos e das realizações profissionais do funcionário dentro e fora da empresa
Sistema TAO – Módulo Oportunidades – Disponibilização e visibilidade das oportunidades de ascensão criadas pela empresa
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL
Planejamento da carreira – A trilha de desenvolvimento profissional é construída pelo próprio funcionário
Cursos presenciais oferecidos pela universidade corporativa/gestão de pessoas
Cursos auto-instrucionais, inclusive via internet (universidade corporativa)
Universidade corporativa – como portal do desenvolvimento profissional
Programa MBA – possibilidade de participação com incentivo total do banco
Bolsas de graduação e/ pós graduação – possibilidade de concorrer semestralmente
SISTEMAS E FERRAMENTAS DE APOIO no relacionamento com o cliente
Manual de negócios e rotinas de serviço padronizados e disponíveis; (LIC e Intranet)
Sistemas de apoio ao relacionamento com os clientes: (exemplo: Rel/Ren/Clientes...)
Sistemas de apoio ao processamento de serviços e operações: (exemplo: Cop/Cobrança/Custodia/cartão/Clientes/Déb...)
Canal eletrônico de relacionamento com o cliente: (Gerenciador financeiro)
Apoio super estadual– núcleo PJ – (Nota técnica pessoal: posição da carteira; margens disponíveis ;público-alvo de produtos etc)
GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL
Acordo de trabalho construído junto com o superior hierárquico no início de cada semestre no sentido de orienta-lo para um melhor desempenho
Acompanhamento do seu desempenho, com orientações específicas do seu avaliador sobre superação do acordado e/ou necessidade de melhorias

Quadro 3
Valor para o gerente de contas - Levantamento documental (Conclusão)

COMUNICAÇÃO INTERNA
- Ser comunicado com antecedência dos novos lançamentos de produto e/ou serviços para os clientes externos; (antes do lançamento na mídia)
- Ser comunicado com antecedência das novas campanhas publicitárias do Banco, seja institucional ou de produtos e serviços
- Veículos de comunicação interna via sistema: agência de notícias; correio; revista com.você; TV ; Críticas e sugestões
- Disponibilização de canal aberto com a OUVIDORIA de RH (telefone xx) para registro e esclarecimento de dúvidas, sugestões e críticas
- Compartilhamento, no seu local de trabalho, das informações e planejamento das estratégias de superação do acordo de trabalho
AMBIENTE ORGANIZACIONAL
-Condições propiciadas pela empresa para a autonomia, inovação e expectativas de desempenho do seu papel de gerente de contas
- Encorajamento e condições propiciados pelo banco para implementação de práticas e comportamentos criativos
- O estilo de gestão do superior hierárquico ao influenciar o meu comportamento e o da equipe para atingir todos os objetivos
- O reconhecimento das minhas contribuições no meu local de trabalho
- Verba de relacionamento interno para cobrir despesas de reconhecimento interno e de melhoria do clima organizacional
AÇÕES SOCIAIS
- Incentivo e apoio do Banco para participação de ações voluntárias na comunidade em que atua
- Sistema para facilitar o cadastramento de intenções de atuação como voluntário, bem como registro e acompanhamento dos projetos sociais de que participo

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

4.1.2.4 Visão do gerente de contas sobre valor para os gerentes de contas

Nesta fase, é apresentada a síntese dos principais aspectos considerados pelos entrevistados que denotam semelhança e/ou divergência no tocante ao que eles percebem como valor em relação ao que está formalmente registrado pela organização (identificado no levantamento documental) no que se refere aos valores que os gerentes de contas esperam da organização, no sentido de prepará-los e motivá-los para um melhor relacionamento com o cliente e geração de negócios.

A exemplo das entrevistas com os executivos, foram identificadas, também, a partir das respostas livres dos gerentes de contas, as possíveis palavras e expressões-chave que poderiam representar, na visão dos entrevistados, as políticas e práticas do Banco percebidas por eles como valor:

- palavras-chave: treinamento, reconhecimento, condição de trabalho, cargos, salários, sistemas, ascensão, mérito, educação, bolsas, apoio, compartilhamento, comunicação, conhecimento, informação e incentivo;
- expressões-chave: 1. O treinamento é importante, mas tem que ser mais objetivo, com uma gama maior de cursos voltados para o dia-a-dia do profissional; 2. O reconhecimento é fundamental e que ele aconteça de forma natural no local de trabalho; 3. Condições de trabalho favoráveis ao desempenho da função sem desvio da função/modelo proposto pelo Banco; 4. Funcionamento dos sistemas de forma compatível com as necessidades de agilidade e desempenho dos gerentes de contas; 5. Plano de cargos e salários melhor clarificados e bem definidos; 6. Remuneração compatível com o cargo; 7. Possibilidade de ascensão profissional via mérito; 8. Cursos a distância, disponíveis na intranet ou via apostilas e cursos presenciais da Unixx; 9. Reuniões para troca de experiências com gerentes de contas de outras agências; 10. Apoio da superintendência estadual–MG na remessa de informações sobre as carteiras e oportunidades de negócios; 11. Ter a oportunidade de conhecer de forma mais ampla as estratégias e diretrizes do Banco; 12. Ser comunicado e treinado sobre produtos novos e ser reciclado nos produtos antigos; 13. Incentivo para realização de cursos de pós-graduação a distância; 14. Disponibilização de informações atuais e *da prática* da concorrência em termos negociais gerais.

Nas entrevistas com os gerentes de contas, quando perguntados sobre quais as políticas e ações do Banco que mais têm valor para eles no sentido de prepará-los e motivá-los para um

melhor relacionamento com o cliente, os itens de ascensão profissional e funcionamento dos sistemas de apoio negocial foram os mais evidenciados conforme se pode perceber nas citações do tipo de ter que ter assegurado, de forma transparente a possibilidade de ascensão profissional sempre via mérito e é necessário o funcionamento dos sistemas de apoio aos negócios de forma compatível com as necessidades de agilidade e desempenho dos gerentes de contas. Outro assunto também muito abordado pelos entrevistados foi a necessidade de capacitação, em que eles deram foco maior à necessidade de treinamentos mais voltados para o dia-a-dia, quando disseram que o treinamento é importante, mas tem que ser mais objetivo, com uma gama maior de cursos voltados para o dia-a-dia do profissional. Já o tema remuneração compatível, apesar de comparecer na fala de todos os entrevistados, não foi externado com ênfase maior do que os temas já abordados.

Quanto à avaliação e validação dos itens do levantamento documental, também de maneira geral, os itens apresentados aos entrevistados tiveram a sua concordância, no que tange à sua relevância enquanto valor para o gerente de contas no sentido de prepará-los e motivá-los. As políticas e práticas do Banco foram apresentadas em itens sob a classificação de ascensão profissional, desenvolvimento profissional, sistemas e ferramentas de apoio ao relacionamento/negócio, gestão do desempenho profissional, comunicação interna e ambiente organizacional.

As sugestões de modificação ocorreram com maior freqüência na categoria sistemas e ferramentas de apoio, destacando a necessidade de maior agilidade na atualização e disponibilização dos dados, além da depuração e consistência dos mesmos. As demais sugestões de modificação sugeridas, a exemplo destas, no entendimento deste pesquisador, não alteram a idéia central dos itens em análise, sendo mais complementares em relação ao valor proposto, como, por exemplo, na categoria desenvolvimento profissional: afirmando que concorda com o

valor da possibilidade de construção da própria trilha de desenvolvimento profissional e sugere incluir a possibilidade de orientação de profissionais mais experientes.

As discordâncias também ocorreram, mas com pouca significância, sendo que a categoria e respectivos itens que foram citados por mais de um entrevistado foi a categoria ações sociais dizendo não concordar... não acreditar nisso, por não agregar nada no dia-a-dia. Entretanto, todos os demais entrevistados disseram da importância fundamental desses itens, em virtude de auxiliá-los na integração e aproximação com a comunidade e, conseqüentemente, com os clientes de seu relacionamento.

Levando-se em consideração a análise das manifestações livres dos entrevistados e das ocorrências observadas de concordância, modificação, novas inclusões e discordâncias dos itens por eles avaliados, entende-se que a presente pesquisa sugere que existe um forte alinhamento da percepção do que seja valor pelos gerentes de contas, no contexto proposto, com o propósito corporativo/formal da organização. Tal constatação, no entendimento deste pesquisador, indica a validação dos itens do levantamento documental, caracterizando-os, de forma mais consistente, como possíveis valores para o gerente de contas. Há de se ressaltar, entretanto, que, até esse ponto, de posse dos resultados do levantamento documental e das entrevistas, ainda não se analisou a satisfação dos envolvidos em relação à entrega/realização de tais valores. Trata-se, portanto, apenas da identificação e estudo, do ponto de vista da coerência entre os registros corporativo e a visão dos gerentes de contas envolvidos sobre possíveis valores – políticas e práticas do Banco – que sustentam a motivação e preparação do gerente de contas para criar valor para o cliente e gerar negócios.

Os resultados dos levantamentos documentais e as entrevistas, anteriormente apresentadas, subsidiaram a construção do instrumento de coleta de dados para a pesquisa quantitativa, cujos resultados serão apresentados a seguir.

4.1.2.5 Valores de troca organizacional interna mapeados

Conforme propósito central desta pesquisa e seguindo o planejamento metodológico definido, apresentam-se os possíveis valores de troca interna entre a organização (Banco) e seus gerentes de contas, na busca de fortalecer o relacionamento com o cliente externo e gerar negócios.

Há que se registrar que tais valores compõem os itens do questionário da pesquisa quantitativa junto aos gerentes de contas.

4.1.2.5.1 Valor para o Banco – Atuação dos gerentes de contas

Os comportamentos e atitudes do gerente de contas identificados como valor para o Banco, no contexto da pesquisa, a partir de levantamento documental e por meio de entrevistas com os executivos da organização são mostrados no quadro 4.

Quadro 4
Valores de troca interna mapeados – Valor para o Banco (continua)

DESCRIÇÃO DOS ITENS – VALOR PARA O BANCO (COMPORTAMENTOS E ATITUDES)
RELACIONAMENTO e GERAÇÃO DE NEGÓCIOS
Atuação do gerente de contas como principal interlocutor no relacionamento com cliente
Atendimento qualificado e orientação ao cliente conforme suas necessidades, oferecendo agilidade, presteza e informações seguras
Ser pró-ativo e surpreender sempre o cliente, oferecendo os produtos certos para a sua necessidade
Realização de negócios que atendam as necessidades dos clientes e que estejam de acordo com as diretrizes do Banco
Prestação de consultoria financeira ao cliente
Transformação de todo o contato com o cliente em oportunidades de negócios

Quadro 4
Valores de troca interna mapeados – Valor para o Banco (conclusão)

Esforço contínuo para transformar o Banco no principal banco do relacionamento do cliente
Orientação contínua aos clientes sobre os benefícios da utilização dos canais eletrônicos de atendimento, especialmente gerenciador financeiro
GERENCIAMENTO DA CARTEIRA
Segurança e agilidade no acolhimento de documentação para cadastramento/atualização das informações do cliente
Verificação da fidelidade e autenticidade das informações prestadas pelo cliente
Estabelecimento de limite de crédito para os clientes, observada alçada decisória, atentando para o potencial de negócios do cliente
Prospecção contínua de empresas que ainda não mantenham relacionamento com o Banco para transformá-las em cliente
Busca contínua de melhoria dos indicadores de avaliação da carteira: Dimensões de resultado; qualidade e fidelização
REFERENCIAIS DE GESTÃO/DESEMPENHO
Comportamento de liderança, ou seja, ter conhecimento atrelado ao negócio, habilidade de comunicar, coerência com a prática e capacidade de aprender
Avaliação do risco e do potencial de negócios no direcionamento de produtos e serviços
Ter Conhecimento atualizado do mercado em que atua e de seus concorrentes
Tempestividade no atendimento às demandas do cliente e solução de seus problemas

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

4.1.2.5.2 Valor para o gerentes de contas – políticas e práticas do Banco

As políticas e práticas do Banco identificados como valor para o gerente de contas, no contexto da pesquisa, a partir de levantamento documental e confirmação por meio de entrevistas com os próprios gerentes de contas são apresentadas no quadro 5.

Quadro 5

Valores de troca interna mapeados – Valor para o gerente de contas (Continua)

DESCRIÇÃO DOS ITENS – VALOR PARA O GERENTE DE CONTAS (POLÍTICAS E PRÁTICAS DO BANCO)
ASCENSÃO PROFISSIONAL
Critérios técnicos e transparentes para a ascensão profissional
Sinalização clara de caminhos para a ascensão aos diversos cargos do Banco
Compatibilização dos interesses pessoais com os da empresa, quando da sua ascensão profissional
Plano de cargos e salários clarificado e bem definido
Sistema TAO I –Módulo talentos: visibilidade dos conhecimentos e das realizações profissionais do funcionário dentro e fora do Banco
Sistema TAO II – Módulo Oportunidades – Disponibilização e visibilidade das oportunidades de ascensão criadas pelo Banco
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL
Planejamento da carreira, com possibilidade de construir a própria trilha de desenvolvimento profissional
Cursos presenciais oferecidos pela universidade corporativa – Unixx
Cursos auto-instrucionais – à distância - disponibilizados pela universidade corporativa
Universidade corporativa XX (Uni...) como portal do desenvolvimento profissional
Bolsas de graduação/especialização/mestrado– possibilidade de concorrer semestralmente
SISTEMAS E FERRAMENTAS DE APOIO ao relacionamento
Manual de negócios e rotinas de serviço padronizados e disponíveis *on line* (ex.: LIC Sisxx e intranet)
Sistemas de apoio ao relacionamento com clientes e geração de negócios: (exemplo: Rel/Ren/Clientes...)
Sistemas de apoio ao processamento de serviços e operações: (exemplo: Cop/Cobrança/Custodia/cartão/Clientes/Déb...)
Canal eletrônico de relacionamento com o cliente: (Gerenciador financeiro)
Apoio super estadual– núcleo PJ – **(ex.:Nota técnica pessoal: posição da carteira; margens disponíveis ; público-alvo de produtos,etc)**
Disponibilização de informações atuais quanto a prática da concorrência em termos negociais gerais (intranet: inteligência competitiva)
GESTÃO DO DESEMPENHO PROFISSIONAL - GDP
Acordo de trabalho construído junto com o superior hierárquico no início de cada semestre no sentido de orienta-lo para um melhor desempenho
Acompanhamento do seu desempenho, com orientações específicas do seu avaliador sobre superação do acordado e/ou necessidade de melhorias

Quadro 5
Valores de troca interna mapeados – Valor para o gerente de contas (Conclusão)

COMUNICAÇÃO INTERNA
Ser comunicado com antecedência dos novos lançamentos de produto e/ou serviços para os clientes externos; (antes do lançamento na mídia)
Ser comunicado com antecedência das novas campanhas publicitárias do Banco, seja institucional ou de produtos e serviços
Veículos de comunicação interna via Sisxx: Agência de notícias
Veículo de comunicação interna, via Sisxx: Correio
Veículos de comunicação interna: Revista xx.com.você
Veículos de comunicação interna TV xx – conteúdo jornalístico
Possibilidade de registro de Críticas e sugestões, via sisxx
Disponibilização de canal aberto com a OUVIDORIA de RH (RH Responde) para registro e esclarecimento de dúvidas, sugestões e críticas
Compartilhamento, no seu local de trabalho, das informações do planejamento e acompanhamento das estratégias de superação do acordo de trabalho
AMBIENTE ORGANIZACIONAL
Condições propiciadas pela empresa para a autonomia, inovação e expectativas de desempenho do seu papel de gerente de contas
Encorajamento e Condições propiciados pelo Banco para implementação de práticas e comportamentos criativos
O estilo de gestão do superior hierárquico ao influenciar o meu comportamento e o da equipe para atingir todos os objetivos
O reconhecimento das minhas contribuições no meu local de trabalho
Verba de relacionamento Interno para cobrir despesas de reconhecimento interno e de melhoria do clima organizacional
AÇÕES SOCIAIS
Incentivo e apoio do Banco para participação de ações voluntárias na comunidade em que atua
Sistema para facilitar o cadastramento de intenções de atuação como voluntário, bem como registro e acompanhamento dos projetos sociais de que participa
REMUNERAÇÃO
Remuneração compatível com o cargo

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

4.2 Resultados da fase quantitativa –A visão do gerente de contas

Os resultados desta fase quantitativa foram apresentados com a intenção de facilitar a visualização e entendimento dos dados, de forma a dar consistência à análise da presente pesquisa. Nesse sentido, os dados foram organizados em duas partes, sendo a primeira denominada *valor para o gerente de contas*, em que é apresentada a visão dos gerentes de contas em relação ao grau de importância e respectivo grau de satisfação dos diversos itens que

representam políticas e práticas da organização disponibilizadas no sentido de motivá-los e prepará-los para a melhoria do relacionamento com o cliente e geração de negócios. Na segunda parte, denominada *valor para o Banco*, é apresentada a visão dos gerentes de contas em relação ao grau de importância e respectivo grau de satisfação dos diversos itens que representam a sua própria atuação – comportamentos e atitudes do gerente de contas – também no sentido da melhoria do relacionamento com o cliente e geração de negócios. Em ambas as partes, que representam a visão do gerente de contas, serão apresentadas diversas tabelas, que têm por objetivo organizar os dados e melhor evidenciar a percepção dos respondentes.

A partir, então, da análise e interpretação dos dados, buscou-se, conforme objetivo desta pesquisa, auxílio para identificar/definir quais são os *valores esperados por uma instituição financeira* bancária que sejam gerados pelos gerentes de contas, quando de sua atuação, no sentido de gerar valor para os seus clientes - mercado empresarial – e, conseqüentemente fortalecer o relacionamento com os mesmos, gerando mais negócios.

Procurar-se-á também, em contrapartida, identificar, na percepção desses gerentes de contas, quais *políticas/ações proporcionadas pela organização que mais têm valor no sentido de prepará-los e motivá-los* para a conquista do melhor desempenho na relação com o cliente e na geração de negócios.

Pretende-se, ainda, com a apresentação e análise dos dados, identificar o grau de importância que os gerentes de contas dão aos valores propostos pelo Banco, bem como identificar quais os valores mais relevantes e em que grau de satisfação é percebida pelos gerentes de contas a entrega, na prática, de tais valores. E, finalmente, analisar se a percepção de tais valores para o gerente de contas (importância e satisfação) varia em relação aos segmentos representativos da amostra, quais sejam: tempo de banco, nível da agência em que atua (1, 2, 3, 4), local (interior/capital).

Dessa forma, objetiva-se apresentar o mapeamento, na visão do gerente de contas, dos valores que compõem a relação de troca interna entre organização/Banco e seus gerentes de contas (percepção de importância e satisfação), na perspectiva de geração de valor para o cliente externo e possibilidade de geração de vantagem competitiva sustentada, numa visão baseada em recursos.

4.2.1 Valor para o gerente de contas

4.2.1.1 Grau de importância – Análise univariada

(médias, desvios e ranking dos indicadores pelos escores médios)

Tabela 4

Valor para o gerente de contas - Classificação geral – importância (Continua)

(médias, desvios e ranking dos itens pelos escores médios)

Média das notas dadas ao **grau de importância** dos itens da **ascensão profissional**

	MÉDIA	DP	RANK
CRITÉRIOS TÉCNICOS E TRANSPARENTES PARA A ASCENSÃO PROFISSIONAL	4,77	,56	4°
SINALIZAÇÃO CLARA DE CAMINHOS PARA A ASCENSÃO AOS DIVERSOS CARGOS DO BANCO	4,71	,60	9°
COMPATIBILIZAÇÃO DOS INTERESSES PESSOAIS COM OS DA EMPRESA	4,61	,62	15°
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS CLARIFICADO E BEM DEFINIDO	4,68	,63	12°
SISTEMA TAOI – MÓDULO TALENTOS	4,48	,69	20°
SISTEMA TAOII – MÓDULO OPORTUNIDADES	4,55	,70	19°
TOTAL	4,63	,63	

Tabela 4

Valor para o gerente de contas - Classificação geral – importância (Continua)

(médias, desvios e ranking dos itens pelos escores médios)

Média das notas dadas ao grau de **importância** dos itens do **desenvolvimento profissional**			
	MÉDIA	DP	RANK
PLANEJAMENTO DA CARREIRA COM POSSIBILIDADE DE CONSTRUIR A PRÓPRIA TRILHA.....	4,67	,61	13º
CURSOS PRESENCIAIS OFERECIDOS PELA UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	4,70	,55	10º
CURSOS AUTO-INSTRUCIONAIS - À DISTÂNCIA.....	4,60	,62	16º
UNIXX COMO PORTAL DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.	4,55	,68	19º
BOLSAS DE GRADUAÇÃO/ESPECIALIZAÇÃO/MESTRADO.....	4,76	,53	5º
TOTAL.....	4,66	,60	

Média das notas dadas ao grau de **importância** dos itens dos sistemas e **ferramentas de apoio ao relacionamento**			
	MÉDIA	DP	RANK
MANUAL DE NEGÓCIOS E ROTINAS DE SERVIÇOS PADRONIZADOS E DISPONÍVEIS ON LINE.....	4,75	,51	6º
SISTEMAS DE APOIO AO RELACIONAMENTO COM CLIENTES E GERAÇÃO DE NEGÓCIOS.....	4,78	,49	3º
SISTEMAS DE APOIO AO PROCESSAMENTO DE SERVIÇOS E OPERAÇÕES.....	4,77	,51	4º
CANAL ELETRÔNICO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE..	4,77	,53	4º
APOIO SUPER ESTADUAL - NÚCLEO PJ.....	4,60	,77	16º
DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES ATUAIS QUANTO À PRÁTICA DA CONCORRÊNCIA.....	4,55	,68	19º
TOTAL.....	4,70	,58	

Média das notas dadas ao grau de **importância** dos itens da gestão do **desempenho profissional** - GDP			
	MÉDIA	DP	RANK
ACORDO DE TRABALHO CONSTRUÍDO JUNTO COM O SUPERIOR HIERÁRQUICO.....	4,59	,71	17º
ACOMPANHAMENTO DO SEU DESEMPENHO, COM ORIENTAÇÕES ESPECÍFICAS DO SEU AVALIADOR.....	4,55	,75	19º
TOTAL.....	4,57	,73	

Tabela 4

Valor para o gerente de contas - Classificação geral – importância (Continua)

(médias, desvios e ranking dos itens pelos escores médios)

Média das notas dadas ao grau de **importância** dos itens da **comunicação interna**

	MÉDIA	DP	RANK
SER COMUNICADO COM ANTECEDÊNCIA DOS NOVOS LANÇAMENTOS DE PRODUTO/SERVIÇOS	4,77	,50	4º
SER COMUNICADO COM ANTECEDÊNCIA DAS NOVAS CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS	4,56	,74	18º
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: AGÊNCIA DE NOTÍCIAS	4,73	,49	7º
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: CORREIO	4,72	,48	8º
VEÍCULOS DE CONUNICAÇÃO INTERNA: REVISTA COM VOCÊ	4,13	,97	24º
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA TV – CONTEÚDO JORNALÍSTICO	**3,98**	1,10	25º
POSSIBILIDADE DE REGISTRO DE CRÍTICAS E SUGESTÕES, VIA SISxx	4,44	,79	21º
DISPONIBILIZAÇÃO DE CANAL ABERTO COM A OUVIDORIA DE RH	4,56	,70	18º
COMPARTILHAMENTO, NO SEU LOCAL DE TRABALHO, DAS INFORMAÇÕES DO PLANEJAMENTO	4,69	,53	11º
TOTAL	4,51	,70	

Média das notas dadas ao grau de **importância** dos itens **ambiente organizacional**

	MÉDIA	DP	RANK
CONDIÇÕES PROPICIADAS PELA EMPRESA PARA A AUTONOMIA DO GERENTE DE CONTAS	4,79	,48	2º
ENCORAJAMENTO E CONDIÇÕES PROPICIADOS PELO BANCO	4,68	,54	12º
O ESTILO DA GESTÃO DO SUPERIOR HIERÁRQUICO AO INFLUENCIAR SEU COMPORTAMENTO	4,71	,53	9º
O RECONHECIMENTO DAS MINHAS CONTRIBUIÇÕES NO MEU LOCAL DE TRABALHO	4,75	,46	6º
VERBA DE RELACIONAMENTO INTERNO PARA COBRIR DESPESAS	4,64	,65	14º
TOTAL	4,71	,65	

Tabela 4

Valor para o gerente de contas - Classificação geral – importância (Conclusão)

(médias, desvios e ranking dos itens pelos escores médios)

Média das notas dadas ao grau de **importância** dos itens das **ações sociais**			
	MÉDIA	DP	RANK
INCENTIVO E APOIO DO BANCO PARA PARTICIPAÇÃO DE AÇÕES VOLUNTÁRIAS	4,38	,91	22°
SISTEMA PARA FACILITAR O CADASTRAMENTO DE INTENÇÕES DE ATUAÇÃO COMO VOLUNTÁRIO	4,24	,96	23°
TOTAL	4,31	,94	

Média das notas dadas ao grau de **importância** dos itens **da remuneração**			
	MÉDIA*	DP	RANK**
REMUNERAÇÃO COMPATÍVEL COM O CARGO	4,82	,51	1
TOTAL	4,82	,51	

* Médias referentes a uma escala tipo Alpert com amplitude de 1 a 5.

* *Posição relativa em ordem decrescente de escores médios observados na amostra de 211 respondentes.

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação.

De maneira geral, observa-se, conforme tabela 04, que, quase em sua totalidade, os itens apresentam alto grau de importância, ou seja, 97,22 % dos escores médios estão acima de 4, sendo que 83,33% acima de 4,5 ; ficando bem próximos, portanto, do grau máximo 5, que representa total importância na percepção dos pesquisados. Contudo, um único item - *veículos de comunicação interna via tv – conteúdo jornalístico* -apresenta escore médio abaixo de 4, ou seja 3,98. Apesar de estar próximo da média 4, tal resultado evidencia como menos importante, na visão dos respondentes, um item que merece atenção em virtude do papel fundamental da comunicação na concepção de e*ndomarketing* (BEKIN, 2004).

Todavia, de maneira geral, não existem grandes variações entre escores médios em relação aos itens avaliados – 97,22 estão acima da média 4-, e os índices de desvio-padrão mostram-se baixos em todos os itens. Dessa forma, a pesquisa mostra que a maioria dos itens foram considerados de alta relevância para as unidades de observação/pesquisados.

Nesse sentido, a pesquisa revela, por meio dos altos escores médios de importância observados, que o gerente de contas percebe como atraente o valor oferecido pelo Banco. Evidencia-se, assim, o correto direcionamento da organização quando de sua proposição de valor no sentido de preparar e motivar os gerentes de contas, visando sua atuação para fortalecer o relacionamento com os clientes e gerar negócios. Nesse contexto, observa-se forte coerência com a abordagem de Grönroos (1993), quando discute que a organização terá que oferecer a seu mercado interno de empregados um *produto* que seja atraente, que consiste de um emprego e um ambiente de trabalho que motivem os empregados fazendo-os responderem favoravelmente às demandas da gerência com relação a uma orientação para o cliente e que, além disso, atraiam e retenham os mesmos.

Tabela 5
Valor para o gerente de contas - Itens de maior importância

ITENS *	Média	DP	*RANK*
35 –REMUNERAÇÃO COMPATÍVEL COM O CARGO...	4,82	,51	1
28 –CONDIÇÕES PROPICIADAS PELA EMPRESA PARA A AUTONOMIA DO GERENTE DE CONTAS...	4,79 ,	48	2°
12– SISTEMAS DE APOIO AO RELACIONAMENTO COM CLIENTES E GERAÇÃO DE NEGÓCIOS...	4,78	,49	3°
01 –CRITÉRIOS TÉCNICOS E TRANSPARENTES PARA A ASCENSÃO PROFISSIONAL...	4,77	,56	4°
19 – SER COMUNICADO COM ANTECEDÊNCIA DOS NOVOS LANÇAMENTOS DE PRODUTO/SERVIÇOS	4,77	,50	4°
13 – SISTEMAS DE APOIO AO PROCESSAMENTO DE SERVIÇOS E OPERAÇÕES...	4,77	,51	4°
14 – CANAL ELETRÔNICO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE...	4,77	,53	4°
10 – BOLSAS DE GRADUAÇÃO/ESPECIALIZAÇÃO/ MESTRADO	4,76	,53	5°

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação.

Os resultados da pesquisa destacam como valor para os gerentes de contas, tendo em vista o alto grau de importância por eles percebido, os seguintes itens, conforme tabela 5, 35 – Remuneração compatível com o cargo, 28 – Condições propiciadas pela empresa para a

autonomia, inovação e expectativas de desempenho do seu papel de gerente de contas, 12 – Sistemas de apoio ao relacionamento com clientes e geração de negócios, 01 – Critérios técnicos e transparentes para a ascensão profissional, 19 – Ser comunicado com antecedência dos novos lançamentos de produto e/ou serviços para os clientes externos; além dos itens13, 14 e 10 (tabela 5). Deve-se, entretanto, tomar cuidado de não permitir que o ranqueamento das médias obscureça a percepção da importância observada de todos os itens e categorias.

De outra forma, na pesquisa, quando solicitado que os respondentes escolhessem os itens considerados essenciais – de maior valor – para o fortalecimento do relacionamento com os clientes e conseqüente geração de negócios, colocando-os numa escala de importância, sendo 1 o de maior importância e 10 o de menor importância, os itens que se destacaram foram: 35 - remuneração compatível com o cargo...; 28 - condições propiciadas pela empresa para a autonomia do gerente; 01- critérios técnicos e transparentes para a ascensão profissional..; 29 - encorajamento e condições propiciados pelo Banco...; 02 -sinalização clara de caminhos para a ascensão aos diversos cargos...; 30 - o estilo da gestão do superior hierárquico ao influenciar....; 31 - o reconhecimento das minhas contribuições no meu local de trabalho; 07-cursos presenciais oferecidos pela universidade corporativa; 19- Ser comunicado dos novos lançamentos de produtos....

Ressalte-se, entretanto, que essa classificação, apesar de ser independente da classificação por escores médios, guarda similaridade no destaque de diversos itens.

Assim, tendo os presentes resultados, entende-se, ainda de forma preliminar, que a *pesquisa indica que existe forte alinhamento entre a visão da organização* – Banco – e seus gerentes de contas *em relação ao que seja valor/importante no sentido* de preparação e motivação do gerente de contas, a fim de fortalecer o relacionamento com o cliente e gerar negócios. Tal hipótese se destaca uma vez que os itens que compõem o questionário de pesquisa

são os mesmos itens (política e ações corporativas) identificados no levantamento documental e definidos pelos próprios gerentes de contas, conforme entrevistas (fase exploratória), como sendo valores para os mesmos, no sentido de prepará-los e motivá-los.

Dessa forma, os presentes resultados indicam que os referidos itens/valores podem ser caracterizados como *produtos internos* que dão suporte a um emprego e ambiente de trabalho motivador (GRÖNROOS, 1993) e que a organização caminha no sentido de assegurar que todos os empregados estejam preparados e motivados para agir de forma orientada para serviços conforme previsto por Grönroos (1993), quando discute a construção de um processo gerencial holístico.

Há que se considerar, entretanto, a necessidade de analisar a satisfação do gerente de contas em relação ao que ocorre na prática, no tocante à entrega de tais valores, ou seja, o grau de satisfação acompanha o grau de importância verificado? Tais análises serão realizadas a partir do próximo item 4.2.1.2.

4.2.1.2 Grau de Satisfação -Análise univariada

(médias, desvios e ranking dos indicadores pelos escores médios)

Tabela 6

Valor para o gerente de contas - Classificação geral – Satisfação (Continua)
(médias, desvios e ranking dos itens pelos escores médios)

I	**ASCENSÃO PROFISSIONAL**	**MÉDIA**	**DP**	**RANK**
01	Critérios técnicos e transparentes para a ascensão profissional	3,61	1,10	12°
02	Sinalização clara de caminhos para a ascensão aos diversos cargos do Banco	3,54	1,11	17°
03	Compatibilização dos interesses pessoais com os da empresa, quando da sua ascensão profissional	3,68	1,01	10°
04	Plano de cargos e salários clarificado e bem definido	3,52	1,17	18°
05	Sistema TAO I –Módulo talentos: visibilidade dos conhecimentos e das realizações profissionais do funcionário dentro e fora do Banco	3,61	1,03	13°
06	Sistema TAO II – Módulo Oportunidades – Disponibilização e visibilidade das oportunidades de ascensão criadas pelo Banco	3,60	1,05	14°
	Total categoria I	**3,59**	**1,08**	

Tabela 6

Valor para o gerente de contas - Classificação geral – Satisfação (Continua)

(médias, desvios e ranking dos itens pelos escores médios

II	**DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**	MÉDIA	DP	RANK
06	Planejamento da carreira, com possibilidade de construir a própria trilha de desenvolvimento profissional	3,70	1,02	9°
07	Cursos presenciais oferecidos pela Universidade Corporativa – Unixx	3,45	1,26	19°
08	Cursos auto-instrucionais – à distância - disponibilizados pela Universidade Corporativa-Unixx	3,79	1,01	7°
09	Universidade corporativa XX (Uni...) como portal do desenvolvimento profissional	3,80	1,04	6°
10	Bolsas de graduação/especialização/mestrado– possibilidade de concorrer semestralmente	3,80	1,19	6°
	Total categoria II	3,71	1,10	
III	**SISTEMAS E FERRAMENTAS DE APOIO ao relacionamento**	MÉDIA	DP	RANK
11	Manual de negócios e rotinas de serviço padronizados e disponíveis *on line* (ex.: LIC Sisxx e intranet)	3,76	1,06	8°
12	Sistemas de apoio ao relacionamento com clientes e geração de negócios: (exemplo: Rel/Ren/Clientes...)	3,84	,95	5°
13	Sistemas de apoio ao processamento de serviços e operações: (exemplo: Cop/Cobrança/Custodia/cartão/Clientes/Déb...)	3,96	,96	3°
14	Canal eletrônico de relacionamento com o cliente: (Gerenciador financeiro)	3,96	1,01	3°
15	Apoio Super Estadual– Núcleo PJ – **(ex.:Nota técnica pessoal: posição da carteira; margens disponíveis ; público-alvo de produtos,etc)**	4,08	,99	2°
16	Disponibilização de informações atuais quanto a prática da concorrência em termos negociais gerais (intranet: inteligência competitiva)	3,57	1,09	15°
	Total categoria III	3,86	1,01	
IV	**GESTÃO DO DESEMPENHO PROFISSIONAL - GDP**	MÉDIA	DP	RANK
17	Acordo de trabalho construído junto com o superior hierárquico no início de cada semestre no sentido de orienta-lo para um melhor desempenho	3,38	1,16	22°
18	Acompanhamento do seu desempenho, com orientações específicas do seu avaliador sobre superação do acordado e/ou necessidade de melhorias	3,35	1,15	24°
	Total categoria IV	3,37	1,16	
V	**COMUNICAÇÃO INTERNA**	MÉDIA	DP	RANK
19	Ser comunicado com antecedência dos novos lançamentos de produto e/ou serviços para os clientes externos; (antes do lançamento na mídia)	3,32	1,10	26°
20	Ser comunicado com antecedência das novas campanhas publicitárias do Banco, seja institucional ou de produtos e serviços	3,34	1,04	25°
21	Veículos de comunicação interna via Sisxx: Agência de notícias	4,08	,82	2°
22	Veículo de comunicação interna, via Sisxx: Correio	4,15	,83	1°
23	Veículos de comunicação interna: Revista xx.comvocê	3,76	1,06	8°
24	Veículos de comunicação interna TV xx – conteúdo jornalístico	3,24	1,12	27°
25	Possibilidade de registro de Críticas e sugestões, via sisxx	3,41	1,18	20°
26	Disponibilização de canal aberto com a OUVIDORIA de RH (RH Responde) para registro e esclarecimento de dúvidas, sugestões e críticas	3,62	1,04	12°
27	Compartilhamento, no seu local de trabalho, das informações do planejamento e acompanhamento das estratégias de superação do acordo de trabalho	3,91	,99	4°
	Total categoria V	3,65	1,02	

Tabela 6

Valor para o gerente de contas - Classificação geral – Satisfação (Conclusão)

(médias, desvios e ranking dos itens pelos escores médios)

VI	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	MÉDIA	DP	RANK
28	Condições propiciadas pela empresa para a autonomia, inovação e expectativas de desempenho do seu papel de gerente de contas	3,54	1,09	17°
29	Encorajamento e Condições propiciados pelo Banco para implementação de práticas e comportamentos criativos	3,55	1,04	16°
30	O estilo de gestão do superior hierárquico ao influenciar o meu comportamento e o da equipe para atingir todos os objetivos	3,62	1,16	12°
31	O reconhecimento das minhas contribuições no meu local de trabalho	3,63	1,12	11°
32	Verba de relacionamento Interno para cobrir despesas de reconhecimento interno e de melhoria do clima organizacional	3,36	1,22	23°
	Total categoria VI	3,54	1,13	
VII	AÇÕES SOCIAIS	MÉDIA	DP	RANK
33	Incentivo e apoio do Banco para participação de ações voluntárias na comunidade em que atua	3,39	1,18	21°
34	Sistema para facilitar o cadastramento de intenções de atuação como voluntário, bem como registro e acompanhamento dos projetos sociais de que participa	3,57	1,14	15°
	Total categoria VII	3,48	1,16	
VIII	REMUNERAÇÃO	MÉDIA*	DP**	RANK***
35	Remuneração compatível com o cargo	2,76	1,15	28°
	Total categoria VIII	2,76	1,15	

* Médias referentes a uma escala tipo Alpert com amplitude de 1 a 5.

** Desvio-padrão

*** Posição relativa em ordem decrescente de escores médios observados na amostra de 211 respondentes.

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação.

De maneira geral, pode-se observar, conforme tabela 6, que os itens de satisfação não acompanham o mesmo desempenho dos itens de importância, ficando concentrados em patamar inferior, ou seja, 91,43 % dos escores médios ficam abaixo de 4. Sendo que, abaixo da média 3,5, encontram-se 27,78 % dos escores médios observados. Apenas um item, o 35, fica abaixo da média 3, como está na tabela 6. Não existem grandes variações entre os escores médios de satisfação, sendo que a maior variação observada fica por conta do último item citado, que obteve escore médio de 2,76. O índice de desvio-padrão mostra-se baixo em todos os itens.

Tabela 7
Valor para o gerente de contas - Itens de menor satisfação

ITENS *	Média	DP	*RANK*
35-REMUNERAÇÃO COMPATÍVEL COM O CARGO.....	2,76	1,15	28°
24- VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA TV CONTEÚDO JORNALÍSTICO.....	3,24	1,12	27°
19-SER COMUNICADO COM ANTECEDÊNCIA DOS NOVOS LANÇAMENTOS DE PRODUTO/SERVIÇOS...	3,32	1,10	26°
20-SER COMUNICADO COM ANTECEDÊNCIA DAS NOVAS CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS..	3,34	1,04	25°
24-ACOMPANHAMENTO DO SEU DESEMPENHO, COM ORIENTAÇÕES ESPECÍFICAS DO SEU AVALIADOR	3,35	1,15	24°

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação.

Os resultados mostram (tabela 7) que, dentre os cinco itens apontados como de menor satisfação em relação ao que ocorre na prática, três são inerentes à comunicação, quais sejam: 19 - ser comunicado com antecedência dos novos lançamentos de produto/serviços, 20 - ser comunicado com antecedência das novas campanhas publicitárias e 24 - veículos de comunicação interna tvxx/ conteúdo jornalístico, sendo que este último item também foi considerado como de menor importância – média de 3,98 – pelos gerentes de contas, quando da análise da tabela 5. Tais constatações evidenciam as fragilidades da organização na comunicação interna que podem trazer impactos negativos na criação efetiva de valor para o funcionário, e conseqüentemente, para o cliente externo, tendo em vista a abordagem de Corrado (1994), quando discute que a comunicação é elemento essencial de estímulo à geração de valor pelo cliente interno, e que tem o papel estratégico de "auxiliar internamente, motivando os empregados para uma ação produtiva" (CORRADO, 1994, p.35)

Remuneração compatível com o cargo apresenta-se de forma significativa/destacada como o valor de menor satisfação na percepção dos gerentes de contas. Apesar de não ser objeto deste estudo identificar as causas dos resultados da pouca satisfação, entende-se que a concentração significativa das médias de satisfação em patamar inferior em relação às médias de

importância e ,principalmente, às fragilidades apontadas na comunicação interna; influenciam de maneira negativa na percepção de benefício/valor do funcionário em relação ao que a empresa lhe proporciona de maneira geral , transmitindo, assim, um peso maior de importância e conseqüente insatisfação para o item remuneração, enquanto valor de troca.

Destaca-se, também, como item de menor satisfação Acompanhamento do seu desempenho, com orientações específicas do seu avaliador sobre superação do acordado e/ou necessidade de melhorias. Aqui, neste item, percebe-se uma provável deficiência da organização no gerenciamento das atitudes dos funcionários, que no âmbito do *marketing* interno é tido como aspecto de fundamental importância. Na visão de Bekin (1995) e Grönross (1993), o gerenciamento de atitudes é considerado como a parte predominante do e*ndomarketing*, possibilitando que a empresa consiga vantagem competitiva por meio do despertar de novas atitudes dos empregados, bem como da motivação dos clientes, em relação ao oferecimento de seus serviços.

Tabela 8

Valor para o gerente de contas - *GAP* entre importância e satisfação **–** Classificação Geral (Continua)

I	**ASCENSÃO PROFISSIONAL**	**IMPORTÂNCIA**	**SATISFAÇÃO**	**GAP**	**RANK**
01	Critérios técnicos e transparentes para a ascensão profissional	4,77	3,61	24,3%	9
02	Sinalização clara de caminhos para a ascensão aos diversos cargos do Banco	4,71	3,54	24,8%	8
03	Compatibilização dos interesses pessoais com os da empresa, quando da sua ascensão profissional	4,61	3,68	20,2%	19
04	Plano de cargos e salários clarificado e bem definido	4,68	3,52	24,8%	8
05	Sistema TAO I –Módulo talentos: visibilidade dos conhecimentos e das realizações profissionais do funcionário dentro e fora do Banco	4,48	3,61	19,4%	21
06	Sistema TAO II – Módulo Oportunidades – Disponibilização e visibilidade das oportunidades de ascensão criadas pelo Banco	**4,55**	**3,60**	**20,9%**	**16**
	Total categoria I	**4,63**	**3,59**	**22,5%**	
II	**DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**	**IMPORTÂNCIA**	**SATISFAÇÃO**	**GAP**	**RANK**
06	Planejamento da carreira, com possibilidade de construir a própria trilha de desenvolvimento profissional	4,67	3,70	20,8%	17
07	Cursos presenciais oferecidos pela Universidade Corporativa – Unixx	4,70	3,45	26,6%	5
08	Cursos auto-instrucionais – à distância - disponibilizados pela Universidade Corporativa-Unixx	4,60	3,79	17,6%	23
09	Universidade Corporativa XX (Uni...) como portal do desenvolvimento profissional	4,55	3,80	16,5%	25

Tabela 8

Valor para o Gerente de Contas - *GAP* entre importância e satisfação **–** Classificação Geral (Continua)

10	Bolsas de graduação/especialização/mestrado– possibilidade de concorrer semestralmente	4,76	3,80	20,2%	19
	TOTAL	4,66	3,71	20,4%	
III	**SISTEMAS E FERRAMENTAS DE APOIO ao relacionamento**	**IMPORTÂNCIA**	**SATISFAÇÃO**	**GAP**	**RANK**
11	Manual de negócios e rotinas de serviço padronizados e disponíveis on line; (ex.: LIC Sisxx e intranet)	4,75	3,76	20,8%	17
12	Sistemas de apoio ao relacionamento com clientes e geração de negócios: (exemplo: Rel/Ren/Clientes...)	4,78	3,84	19,7%	20
13	Sistemas de apoio ao processamento de serviços e operações: (exemplo: Cop/Cobrança/Custodia/cartão/Clientes/Déb...)	4,77	3,96	17,0%	24
14	Canal eletrônico de relacionamento com o cliente: (Gerenciador financeiro)	4,77	3,96	17,0%	24
15	Apoio Super Estadual– Núcleo PJ – **(ex.:Nota técnica pessoal: posição da carteira; margens disponíveis ; público-alvo de prod.,etc)**	4,60	4,08	11,3%	29
16	Disponibilização de informações atuais quanto a prática da concorrência em termos negociais gerais (intranet: inteligência competitiva)	4,55	3,57	21,5%	15
	Total categoria III	4,70	3,86	17,9%	
IV	**GESTÃO DO DESEMPENHO PROFISSIONAL**	**IMPORTÂNCIA**	**SATISFAÇÃO**	**GAP**	**RANK**
17	Acordo de trabalho construído junto com o superior hierárquico no início de cada semestre no sentido de orienta-lo para um melhor desempenho	4,59	3,38	26,4%	6
18	Acompanhamento do seu desempenho, com orientações específicas do seu avaliador sobre superação do acordado e/ou necessidade de melhorias	4,55	3,35	26,4%	6
	Total categoria IV	4,57	3,37	26,4%	
V	**COMUNICAÇÃO INTERNA**	**IMPORTÂNCIA**	**SATISFAÇÃO**	**GAP**	**RANK**
19	Ser comunicado com antecedência dos novos lançamentos de produto e/ou serviços para os clientes externos; (antes do lançamento na mídia)	4,77	3,32	30,4%	2
20	Ser comunicado com antecedência das novas campanhas publicitárias do Banco, seja institucional ou de produtos e serviços	4,56	3,34	26,8%	4
21	Veículos de comunicação interna via Sisxx: Agência de notícias	4,73	4,08	13,7%	27
22	Veículo de comunicação interna, via Sisxx: Correio	4,72	4,15	12,1%	28
23	Veículos de comunicação interna: Revista xx.comvocê	4,13	3,76	9,0%	30
24	Veículos de comunicação interna TV xx – conteúdo jornalístico	3,98	3,24	18,6%	22
25	Possibilidade de registro de Críticas e sugestões, via sisxx	4,44	3,41	23,2%	12
26	Disponibilização de canal aberto com a OUVIDORIA de RH para registro e esclarecimento de dúvidas, sugestões e críticas	4,56	3,62	20,6%	18
27	Compartilhamento, no seu local de trabalho, das informações do planejamento e acompanhamento das estratégias de superação do acordo de trabalho;	4,69	3,91	16,6%	24
	Total categoria V	4,51	3,65	19,1%	
VI	**AMBIENTE ORGANIZACIONAL**	**IMPORTÂNCIA**	**SATISFAÇÃO**	**GAP**	**RANK**
28	Condições propiciadas pela empresa para a autonomia, inovação e expectativas de desempenho do seu papel de gerente de contas	4,79	3,54	26,1	7
29	Encorajamento e Condições propiciados pelo Banco para implementação de práticas e comportamentos criativos	4,68	3,55	24,1	10
30	O estilo de gestão do superior hierárquico ao influenciar o meu comportamento e o da equipe para atingir todos os objetivos	4,71	3,62	23,1	13
31	O reconhecimento das minhas contribuições no meu local de trabalho	4,75	3,63	23,6	11
32	Verba de relacionamento Interno para cobrir despesas de reconhecimento interno e de melhoria do clima organizacional	4,64	3,36	27,6	3
	Total categoria IV	4,71	3,54	24,9	

Tabela 8

Valor para o gerente de contas - *GAP* entre importância e satisfação **–** Classificação Geral (Conclusão)

VII	**AÇÕES SOCIAIS**	IMPORTÂNCIA	SATISFAÇÃO	GAP	RANK
33	Incentivo e apoio do Banco para participação de ações voluntárias na comunidade em que atua	**4,38**	**3,39**	**22,6%**	**14**
34	Sistema para facilitar o cadastramento de intenções de atuação como voluntário, bem como registro e acompanhamento dos projetos sociais de que participa	**4,24**	**3,57**	**15,8%**	**26**
	Total categoria VII	**4,31**	**4,48**	**19,3%**	
VIII	**REMUNERAÇÃO**	IMPORTÂNCIA*	SATISFAÇÃO*	GAP **	RANK***
35	Remuneração compatível com o cargo	**4,82**	**2,76**	**42,8**	**1**
	Total categoria VII	**4,82**	**2,76**	**42,8**	

* Médias referentes a uma escala tipo Alpert com amplitude de 1 a 5.
** Diferença entre os escore médio de importância e o escore médio de satisfação.
* ** Posição relativa em ordem decrescente de *gap* observados na amostra de 211 respondentes.
Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação.

Ao se comparar a avaliação dos escores médios de satisfação em relação aos escores médios de importância, conforme tabela 8, observa-se um *gap* desfavorável para as médias de satisfação em 100 % dos itens avaliados. Em 88,89% dos itens, o *gap* é superior a 15%. Dessa forma, fica evidente que os itens de satisfação não acompanham o mesmo desempenho dos itens de importância, ficando/concentrando em patamar inferior, conforme também observado na tabela 6.

Nesse contexto, a pesquisa indica que, apesar de um forte alinhamento do que seja importante e/ou valor para o gerente de contas (item 4.2.1.1) , existe um descolamento desfavorável e significativo do grau satisfação em relação ao grau de importância, no tocante ao que ocorre na prática – na visão dos gerentes de contas - no sentido de prepará-los e motivá-los . Tais resultados, sugerem que a relação de troca interna de valores não ocorre ainda de forma eficaz, conforme ressalta Grönroos (1993), quando afirma que "uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados deve funcionar eficazmente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de sua metas relativas aos mercado externos" (GRÖNROOS, 1993, p.279)

Entende-se que o referido *gap*/descolamento poderá comprometer a geração de valor para o cliente externo e a possível conquista de vantagem competitiva sustentável, por se crer que não basta conhecer simplesmente o que seja valor para as partes envolvidas e/ou que haja alinhamento entre os mesmos, mas, sim, que a relação de troca tem que acontecer efetivamente, por meio da percepção/satisfação da entrega dos valores propostos.

Tabela 9

Valor para o gerente de contas - Itens de maior *gap* entre importância e satisfação

ITENS *	Importância **	Satisfação **	*Gap****
REMUNERAÇÃO COMPATÍVEL COM O CARGO	4,82	2,76	42,8% 1º
SER COMUNICADO COM ANTECEDÊNCIA DOS NOVOS LANÇAMENTOS DE PRODUTO/SERVIÇOS	4,77	3,32	30,4% 2º
VERBA DE RELACIONAMENTO INTERNO PARA COBRIR DESPESA...	4,64	3,36	27,6% 3º
SER COMUNICADO COM ANTECEDÊNCIA DAS NOVAS CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS	4,56	3,34	26,8% 4º
CURSOS PRESENCIAIS OFERECIDOS PELA UNIVERSIDADE CORPORATIVA....	4,70	3,45	26,6% 5º

Itens em ordem/ranking* decrescente do *gap* observados entre as médias de importância e satisfação, abrangendo todos os itens .
* * Médias referentes a uma escala tipo *Alpert* com amplitude de 1 a 5.
*** *gap (diferença)* observada entre as médias de importância e satisfação
Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação.

Além de configurar de forma destacada como itens/valores de menor satisfação nesta pesquisa, conforme tabela 7 , novamente os itens ser comunicado com antecedência dos novos lançamentos de produto/serviços e, ser comunicado com antecedência das novas campanhas publicitárias se evidenciam e aparecem dentre os cinco itens de maior *gap* entre importância e satisfação (tabela 9) . Nesse sentido, Kempenich (1997) faz uma dura crítica às empresas, quando lembra que a grande reclamação dos funcionários é a de que são os últimos a saber das novidades; lembra que, não raro, ficam sabendo das novidades da empresa fora do seu ambiente de trabalho. Reforçando a discussão da comunicação como uma importante fragilidade dessa organização, os resultados mostram que a categoria *comunicação interna,* apresenta *gap* significativo entre importância e satisfação em todos os itens avaliados, conforme tabela 8.

Tais constatações, entendidas aqui como fragilidades da organização, impactam significativamente a estratégia de criação de valor para o funcionário, uma vez que a comunicação nas empresas é o estímulo positivo que leva os empregados à automotivação e à motivação dos outros, na busca da realização de suas atividades, não somente com eficiência mas também com eficácia e efetividade, conforme abordado por Simesik, apud Inkotte (2000).

Outro item que se destaca de forma desfavorável entre a importância e satisfação percebida pelo gerente de contas (satisfação menor que importância) é o item cursos presenciais oferecidos pela universidade corporativa, que também se apresenta dentre os cinco maiores *gap* observados. De maneira geral, a categoria desenvolvimento profissional, apresenta *gap* significativo superior a 20% entre importância e satisfação. Dessa forma, evidencia-se a necessidade de a organização rever os processos de operacionalização da entrega dos valores de educação corporativa propostos, pois o desenvolvimento profissional é elemento fundamental para garantir que todos os empregados estejam preparados e motivados para agir de forma orientada para serviços (GRÖNROOS, 1993),

Da mesma forma que a categoria desenvolvimento profissional, todas as demais categorias (ascensão profissional, desempenho profissional, ambiente organizacional, ações sociais e remuneração) apresentam significativo *gap*, conforme tabela 9.

Os demais itens considerados como de maior *gap* são: 35 – Remuneração compatível com o cargo e 32 – Verba de relacionamento interno para cobrir despesas de reconhecimento interno e de melhoria do clima organizacional.

A utilização prática da tecnologia para auxílio na geração de valor para o cliente externo, conforme abordagem do *marketing* de relacionamento – capítulo 2.3.1 , é outra situação que se apresenta, a princípio, de forma desfavorável dentro do contexto da efetiva relação de troca interna de valores. Apesar de não configurarem dentre os cinco maiores *gaps*, os item Sistema de

apoio ao relacionamento com clientes e geração de negócios e canal eletrônico de relacionamento com o cliente foram classificados pelos gerentes de contas com grau de importância acima de 4,7, mas com grau de satisfação com o que ocorre na prática menor 17 e 19,7%, respectivamente. Entende-se que tais resultados também sugerem possível impacto negativo na atuação do gerente de contas (relacionamento) e sua condição de agregar valor ao cliente externo, tendo em vista a abordagem de Gordon (1998), quando discute *marketing* de relacionamento.

> A tecnologia oferece os recursos de computação e comunicação que ajudam o marketing de relacionamento a decidir em quais clientes se concentrar e facilitam as interações necessárias, tanto dentro da empresa, quanto com seus fornecedores e clientes, para criar valor para o cliente (GORDON, 1998, p.199).

Dessa forma, apesar da existência no Banco de sistemas – tecnologias - de apoio ao relacionamento com clientes e geração de negócios e da sua percepção como de grande valor para gerentes de contas - no sentido de prepará-los e motivá-los para fortalecer o relacionamento com o cliente e gerar negócios – o nível de satisfação com o que ocorre na prática é inferior ao respectivo grau de importância, o que pode corroborar a abordagem de Gordon (1998) que discute que, apesar de a informática empresarial estar alcançando empresas de todos os tamanhos, poucas empresas, contudo, estão relacionando seus investimentos em tecnologia ao valor estratégico que procuram criar aos seus clientes.

De maneira geral, a pesquisa indica um *gap* desfavorável do grau de satisfação em relação ao grau de importância em todos os itens pesquisados referentes às políticas e ações do Banco desenvolvidas no sentido de motivar e preparar o gerente de contas para fortalecer o relacionamento com o cliente e gerar negócios, ou seja, o funcionário não percebe na prática a entrega do valor conforme sua importância percebida. Vê-se que esses resultados impactam negativamente a geração efetiva de valor para o cliente interno, em que a contribuição das políticas e ações - atributos intrínsecos, performance e conseqüências –oferecida é pouco

percebida (WOODRUFF,1997) em relação à sua importância.Tal hipótese fortalece na medida em que se discute que a avaliação sobre a utilidade do produto/serviço – políticas e ações da empresa – é feita baseada na percepção do que é esperado em relação ao que é entregue (ZEITHAML, *apud* SANTOS 2004). Conseqüentemente, nesse contexto, a geração de valor dessa organização para o cliente externo é fortemente impactada, conforme discute Gordon (1998, p.309).

> Para que o valor seja continuamente criado para os clientes externos, a empresa deve fazer o mesmo com os funcionários, pois eles administrarão os processos, fornecerão a imaginação, implementarão as tecnologias e obterão as idéias que ajudarão a aprofundar o vínculo com os clientes.

4.2.1.3 Análise da variação da percepção de importância e satisfação dos valores nos segmentos representativos da amostra - Nível de agência, localidade e tempo de Banco

Nesta etapa, tem-se como objetivo analisar se a percepção dos valores para o gerente de contas, em termos de importância e/ou satisfação, varia em relação ao tempo de Banco, ao nível da agência em que atua (1, 2, 3, 4), bem como em relação à sua localização (interior/capital). Não se foca, entretanto, a identificação/análise de causas das possíveis variações.

As médias de *importância* não sofrem variação significativa quando se observam os dados a partir de variáveis específicas (nível de agência, localização, tempo de Banco). A maior variação observada foi de 9,74 % na variável localização, categoria ação social, item 34 – Sistema para facilitar o cadastramento de intenções de atuação como voluntário. Considerando as variáveis capital e interior, os respondentes da capital dão menos importância e valor em relação aos do interior.

Apesar da existência de variação, as mesmas são pouco significativas. Em nenhuma categoria ou item a variação é superior a 10%, quando se comparam pelo menos duas variáveis

dentro das respectivas variáveis representativas. Fato este que sugere que os gerentes de contas, de forma homogênea, no estado, independentemente da variável que se possa observar - nível de agência, localização, tempo de Banco - apresentam visão compartilhada entre si e alinhada com a organização, em relação ao que seja valor (políticas e práticas do Banco) e seu grau de importância, no sentido de prepará-los e motivá-los para fortalecer o relacionamento com os clientes e geração de negócios.

Entretanto, diferentemente do comportamento das médias de importância, de maneira geral, observa-se que as *médias de satisfação* sofrem variações significativas em algumas categorias e itens quando analisados a partir das variáveis representativas da amostra dos 211 respondentes.

Dentre as variáveis nível de agência, localidade e tempo de Banco, observa-se que esta última é a que apresenta variações mais significativas – considerando, para efeito desta análise, aquelas superiores a 10% entre qualquer uma das variáveis internas, conforme tabela 12.

Com base nesses resultados, em que se constata a diferença de percepção de satisfação entre as variáveis acima (segmentos específicos) referidas, torna-se relevante a abordagem de Bekin (2004), em que discute que a segmentação interna se faz necessária e é de grande auxílio no atingimento dos seguintes propósitos: adequar o produto (políticas/ações) ao segmento específico, comunicar-se adequadamente, desenvolver e realizar treinamento e satisfazê-los (cliente interno) de maneira eficiente e adequada. "É daí que surge um processo correto de mensurar melhor as respostas desses segmentos e a possibilidade de desenvolver a comunicação interna eficaz" (BEKIN, 2004, p.102)

Tabela 10
Valor para o gerente de contas -Satisfação– Maiores variações por nível de agência
(Continua)

ITEM	MÉDIA GERAL	NÍVEL DE AGÊNCIA			
		1	2	3	4
GESTÃO DO DESEMPENHO PROFISSIONAL (variação: 12%)	**3,37**	**3,42**	**3,28**	**3,33**	**3,73**
17-ACORDO DE TRABALHO CONSTRUÍDO JUNTO COM O SUPERIOR HIERÁRQUICO (variação 12,17 %)	3,38	3,44	**3,29**	3,33	**3,75**
18-ACOMPANHAMENTO DO SEU DESEMPENHO, COM ORIENTAÇÕES ESPECÍFICAS DO SEU AVALIADOR **(variação 11,62%)**	3,35	3,39	**3,27**	3,33	**3,70**
COMUNICAÇÃO INTERNA (variação: 8,55%)	**3,65**	**3,65**	**3,53**	**3,74**	**3,86**
19-SER COMUNICADO COM ANTECEDÊNCIA DOS NOVOS LANÇAMENTOS DE PRODUTO/SERVIÇOS... **(variação 14,05%)**	3,32	3,23	**3,18**	3,48	**3,70**
20-SER COMUNICADO COM ATNECEDÊNCIA DAS NOVAS CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS... **(variação 12,07%)**	3,34	**3,16**	3,22	**3,61**	3,50
24-VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA TV – CONTEÚDO JORNALÍSTICO **(variação 11,03 %)**	3,24	3,37	**3,10**	3,26	**3,50**
25-POSSIBILIDADE DE REGISTRO DE CRÍTICAS E SUGESTÕES, VIA SISxxx **(variação 12,16 %)**	3,41	3,50	**3,25**	3,48	**3,70**
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	**3,54**	**3,52**	**3,47**	**3,60**	**3,72**
29-ENCORAJAMENTO E CONDIÇÕES PROPICIADOS PELO BANCO... **(variação 11,20%)**	3,55	**3,33**	3,51	3,71	**3,75**
31-O RECONHECIMENTO DAS MINHAS CONTRIBUIÇÕES NO MEU LOCAL DE TRABALHO... **(variação 10,89%)**	3,63	3,63	**3,52**	3,67	**3,95**
32-VERBA DE RELACIONAMENTO INTERNO PARA COBRIR DESPESAS... **(variação 11,23%)**	3,36	3,50	**3,24**	3,36	**3,65**
AÇÕES SOCIAIS (variação: 8,15)	**3,48**	**3,68**	**3,38**	**3,43**	**3,63**
33-INCENTIVO E APOIO DO BANCO PARA PARTICIPAÇÃO DE AÇÕES VOLUNTÁRIAS **(variação 11,89%)**	3,39	3,61	**3,26**	3,30	**3,70**
REMUNERAÇÃO (variação 25,92%)					
35-REMUNERAÇÃO COMPATÍVEL COM O CARGO **(variação 25,92 %)**	2,76	2,66	2,72	**2,63**	**3,55**

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação.

As maiores variações observadas, conforme tabela 10, concentram-se entre os respondentes lotados nas agências *nível 4* e aqueles lotados nas agências *nível 02,* sendo que os maiores escores de satisfação, considerando a variação - comparando pelo menos duas agências -

são observados nas agências de nível 4. Quando se avaliam somente os níveis 1, 2 e 3, as variações são, de maneira geral, pouco significativas.

Tabela 11
Valor para o gerente de contas–Satisfação - Maiores variações por localização(interior/capital)

ITEM	**MÉDIA GERAL**	**LOCALIZAÇÃO**	
		INTERIOR	**CAPITAL**
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	**3,71**	**3,75**	**3,51**
07-CURSOS PRESENCIAIS OFERECIDOS PELA UNIVERSIDADE CORPORATIVA **(variação 14,65%)**	3,45	**3,55**	**3,03**
COMUNICAÇÃO INTERNA	**3,65**	**3,68**	**3,47**
20-SER COMUNICADO COM ATNECEDÊNCIA DAS NOVAS CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS... **(variação 9,01%)**	3,34	3,40	**3,08**
24-VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA TV – CONTEÚDO JORNALÍSTICO... **(variação 15,62%)**	3,24	**3,33**	**2,81**
REMUNERAÇÃO			
35-REMUNERAÇÃO COMPATÍVEL COM O CARGO **(variação 15,6%)**	2,76	2,81	2,54

Fonte – elaborada pelo autor da dissertação.

Já no segmento *localização*, tabela 11, a maior variação, 25,9 %, fica por conta da categoria *remuneração*, em que os respondentes lotados nas agências da capital demonstram menor média de satisfação do que as do interior. Destacam-se também pela variação observada, os itens cursos presenciais oferecidos pela universidade corporativa; ser comunicado com antecedência das novas campanhas publicitárias...; veículos de comunicação interna tv – conteúdo jornalístico...; remuneração compatível com o cargo. Chama a atenção, entretanto, que em todos esses itens, a pesquisa aponta que o grau de satisfação dos profissionais lotados na capital é inferior ao dos lotados no interior.

Tabela 12

Valor para o gerente de contas - Satisfação - Maiores variações por tempo de Banco (Continua)

ITEM	MÉDIA GERAL	TEMPO DE BANCO - Anos			
		Até 5anos	6 a 15	16 a 25 a	Acima 25
ASCENÇÃO PROFISSIONAL (variação 17,7%)	3,59	**3,62**	**3,33**	3,58	**4,05**
01-CRITÉRIOS TÉCNICOS E TRANSPARENTES PARA A ASCENSÃO PROFISSIONAL	3,61	3,49	**3,18**	3,64	**4,11**
02-SINALIZAÇÃO CLARA DE CAMINHOS PARA A ASCENSÃO AOS DIVERSOS CARGOS DO BANCO	3,54	3,42	**2,88**	3,61	**4,00**
04-PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS CLARIFICADO E BEM DEFINIDO...	3,52	3,47	**3,35**	3,49	**4,00**
05-SISTEMA TAOI - MÓDULO TALENTOS ...	3,61	**3,54**	3,71	3,54	**4,06**
06-SISTEMA TAOII – MÓDULO OPORTUNIDADES...	3,60	3,62	**3,35**	3,53	**4,16**
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL (variação 11,7%)	**3,71**	**3,71**	**3,54**	**3,67**	**4,01**
06-PLANEJAMENTO DA CARREIRA COM POSSIBILIDADE DE CONSTRUIR A PRÓPRIA TRILHA	3,70	**3,58**	3,63	3,72	**4,00**
07-CURSOS PRESENCIAIS OFERECIDOS PELA UNIVERSIDADE CORPORATIVA	3,45	3,41	**3,38**	3,42	**3,78**
07-CURSOS AUTO-INSTRUCIONAIS – À DISTÂNCIA	3,79	3,88	3,88	3,66	4,11
08-UNIVERSIDADE CORPORATIVA COMO PORTAL DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL...	3,80	3,86	**3,59**	3,74	**4,11**
10-BOLSAS DE GRADUAÇÃO/ESPECIALIZAÇÃO/ MESTRADO	3,80	3,80	**3,24**	3,82	**4,06**
SISTEMAS E FERRAMENTAS DE APOIO AO RELACIONAMENTO (variação 8,4%)	**3,86**	**3,80**	**3,91**	**3,83**	**4,15**
11-MANUAL DE NEGÓCIOS E ROTINAS DE SERVIÇOS PADRONIZADOS E DISPONÍVEIS *ON LINE*	3,76	**3,53**	3,82	3,75	**4,37**
13-SISTEMAS DE APOIO AO PROCESSAMENTO DE SERVIÇOS E OPERAÇÕES	3,96	3,93	4,18	**3,88**	**4,37**
14-CANAL ELETRÔNICO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	3,96	4,03	4,06	3,83	**4,32**
GESTÃO DO DESEMPENHO PROFISSIONAL (variação: 12%)	**3,37**	**3,34**	**3,21**	**3,35**	**3,65**
17-ACORDO DE TRABALHO CONSTRUÍDO JUNTO COM O SUPERIOR HIERÁRQUICO	3,38	**3,29**	3,35	3,37	**3,72**
18-ACOMPANHAMENTO DO SEU DESEMPENHO, COM ORIENTAÇÕES ESPECÍFICAS DO SEU AVALIADOR	3,35	3,39	**3,06**	3,33	**3,58**
COMUNICAÇÃO INTERNA (variação: 8,8%)	**3,65**	**3,58**	**3,52**	**3,65**	**3,86**
19-SER COMUNICADO COM ANTECEDÊNCIA DOS NOVOS LANÇAMENTOS DE PRODUTO/SERVIÇOS	3,32	**2,98**	3,00	3,43	**3,89**
20-SER COMUNICADO COM ANTECEDÊNCIA DAS NOVAS CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS	3,34	3,14	**2,88**	3,42	**3,84**
AMBIENTE ORGANIZACIONAL (variação: 6,3%)	**3,54**	**3,44**	**3,52**	**3,57**	**3,67**
28-CONDIÇÕES PROPICIADAS PELA EMPRESA PARA A ATONOMIA DO GERENTE DE CONTAS	3,54	**3,22**	**3,76**	3,68	3,42
30-O ESTILO DA GESTÃO DO SUPERIOR HIERÁR-QUICO AO INFLUENCIAR SEU COMPORTAMENTO	3,62	3,58	**3,12**	3,68	**3,89**

Tabela 12

Valor para o gerente de contas - Satisfação - Maiores variações por tempo de Banco (Conclusão)

AÇÕES SOCIAIS (variação : 17,1%)	**3,48**	**3,53**	**3,54**	**3,34**	**4,03**
33-INCENTIVO E APOIO DO BANCO PARA PARTICIPAÇÃO DE AÇÕES VOLUNTÁRIAS	3,39	3,38	3,38	**3,29**	**3,95**
34-SISTEMA PARA FACILITAR O CADASTRAMENTO DE INTENÇÕES DE ATUAÇÃO COMO VOLUNTÁRIO	3,57	3,68	3,69	**3,39**	**4,11**
REMUNERAÇÃO (variação: 17%)					
35-REMUNERAÇÃO COMPATÍVEL COM O CARGO	2,76	3,02	**2,53**	2,62	**3,05**

*Variação superior a 10 % entre pelo menos duas variáveis.
Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação.

A variável *tempo de Banco*, é a que apresenta variações mais significativas dentre as vaiáveis específicas, representativas da amostra. Dentre as oito categorias que compõem o questionário da pesquisa, cinco apresentam variação superior a 10 % entre pelo menos duas das variáveis de tempo de Banco, conforme tabela 12. Ascensão profissional, Ação social e Remuneração são as categorias que apresentação as maiores variações. De maneira geral, as maiores variações observadas concentram-se entre os respondentes acima de 25 anos de Banco e os que têm entre 6 a 15 anos de Banco, conforme tabela 12.

Nesse contexto, com base nos resultados observados, entende-se que a pesquisa indica que existe variação de percepção de satisfação dos respondentes – gerentes de contas - quando analisada a partir de segmentos específicos, representativos da amostra. Todos os segmentos apresentam variação. Entretanto, destacam-se as variações observadas no segmento tempo de Banco, que apresenta significativa dicotomia de percepção entre os gerentes de contas com tempo de Banco entre 6 a 15 anos e os acima de 25 anos.

Diversos devem ser os motivos pelos quais acontecem as variações de percepção. Interessa, entretanto, de forma especial, verificar que as variações existem conforme observado nas tabelas 11, 12 e 13, e que devem ser tratadas de forma cuidadosa e estratégica. Tais

resultados revelam a importância da abordagem de Bekin (2004), quando discute a segmentação interna de mercado como forma de facilitar e melhorar a comunicação interna, além de possibilitar melhor adequação do produto (políticas/ações) ao segmento específico, desenvolvimento e realização de treinamento mais eficaz e satisfação dos cliente internos de maneira eficiente e adequada.

4.2.2 Valor para o Banco

Neste item, é apresentada a visão dos gerentes de contas em relação ao grau de importância e respectivo grau de satisfação dos diversos itens que representam a sua própria atuação – comportamentos e atitudes – no sentido da melhoria do relacionamento com o cliente e geração de negócios. Serão apresentadas diversas tabelas, que têm por objetivo organizar os dados e melhor apresentar a percepção dos respondentes, a fim de auxiliar na identificação de tais valores e na análise do alinhamento/coerência da visão do Banco e a visão do próprio gerente de contas a respeito do que seja valor para a organização, quando da atuação desse profissional.

4.2.2.1 Grau de Importância – Análise univariada

(médias, desvios e ranking dos indicadores pelos escores médios)

Tabela 13

Valor para o Banco – Importância - Classificação geral

(médias, desvios e ranking dos itens pelos escores médios)

I	**RELACIONAMENTO e GERAÇÃO DE NEGÓCIOS**	MÉDIA	DP	RANK
01	Atuação do gerente de contas como principal interlocutor no relacionamento com cliente	4,79	,48	6
02	Atendimento qualificado e orientação ao cliente conforme suas necessidades, oferecendo agilidade, presteza e informações seguras	4,89	,34	1
03	Ser proativo e surpreender sempre o cliente, oferecendo os produtos certos para a sua necessidade	4,77	,47	7
05	Realização de negócios que atendam as necessidades dos clientes e que estejam de acordo com as diretrizes do Banco	4,75	,47	8
06	Prestação de consultoria financeira ao cliente	4,47	,68	13
07	Transformação de todo o contato com o cliente em oportunidades de negócios	4,61	,68	12
08	Esforço contínuo para transformar o Banco no principal banco do relacionamento do cliente	4,77	,48	7
09	Orientação contínua aos clientes sobre os benefícios da utilização dos canais eletrônicos de atendimento, especialmente gerenciador financeiro	4,64	,60	11
	Total categoria I	4,71	,60	
II	**GERENCIAMENTO DA CARTEIRA**	MÉDIA	DP	RANK
10	Segurança e agilidade no acolhimento de documentação para cadastramento/atualização das informações do cliente	4,82	,42	4
11	Verificação da fidelidade e autenticidade das informações prestadas pelo cliente	4,79	,47	6
12	Estabelecimento de limite de crédito para os clientes, observada alçada decisória, atentando para o potencial de negócios do cliente	4,81	,44	5
13	Prospecção contínua de empresas que ainda não mantenham relacionamento com o Banco para transformá-las em cliente;	4,66	,61	10
14	Busca contínua de melhoria dos indicadores de avaliação da carteira: Dimensões de resultado; qualidade e fidelização	4,75	,52	8
	Total categoria II	4,77	,49	
III	**REFERENCIAIS DE GESTÃO/DESEMPENHO**			
16	Comportamento de liderança, ou seja, ter conhecimento atrelado ao negócio, habilidade de comunicar, coerência com a prática e capacidade de aprender	4,86	,42	3
17	Avaliação do risco e do potencial de negócios no direcionamento de produtos e serviços	4,74	,49	9
18	Ter conhecimento atualizado do mercado em que atua e de seus concorrentes	4,75	,50	8
19	Tempestividade no atendimento às demandas do cliente e solução de seus problemas	4,87	,40	2
	Total da categoria III	4,81	,45	

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação.

De maneira geral, pode-se observar, conforme tabela 13, que, em sua totalidade, os itens apresentam alto grau de importância, ou seja, 100 % dos escores médios estão acima de 4, sendo

que 94,12% acima de 4,5 ; ficando bem próximos, portanto, do grau máximo 5, que representa total importância na percepção dos pesquisados. Não existem, portanto, grandes variações entre escores médios em relação aos itens avaliados.O índice de desvio padrão mostra-se baixo em todos os itens.

De forma integral, todos os itens identificados como valor para o Banco, a partir da atuação do gerente de contas, inicialmente por meio de levantamento documental e, posteriormente, confirmados com os executivos, foram considerados de alta relevância/valor pelos gerentes de contas, o que demonstra o alinhamento entre a visão do Banco e a deste profissional. Dentre eles, os itens 2 - atendimento qualificado e orientação ao cliente conforme suas necessidades, oferecendo agilidade, presteza e informações seguras;5- Realização de negócios que atendam as necessidades dos clientes e que estejam de acordo com as diretrizes do Banco e;19- tempestividade no atendimento às demandas dos clientes e soluções de seus problemas, reforçam a coerência com a abordagem de Gordon (1998), sobre o papel do gerente de relacionamento (contas), afirmando que a sua função é estar disponível para o cliente e trabalhar com ele para garantir que ambos tenham o valor que procuram.

Diversos itens se destacam por suas características profissionais diferenciadoras, tais como: a atuação do gerente como interlocutor na relação com o cliente, atendimento qualificado e orientação ao mesmo, visto que se trata de profissionais com alto nível de qualificação e capacitação, que, por sua vez , são também bastante exigentes quanto à satisfação e motivação profissional; o estabelecimento de limite de crédito para os clientes, o que mais uma vez exige preparo e qualificação dos funcionários de decisão e, ainda, comportamento de liderança, parcimônia no atendimento, equilíbrio e moderação ao tratar os usuários do Banco. Todos esses aspectos são elementos diferenciadores e de difícil clonagem, pois estão baseados em qualidade de pessoas e interação com os consumidores, o que poderá garantir ao Banco uma possível

vantagem sustentável nos médio e longo prazos (BARNEY, 1991, SCHOEMAKER, *apud* HANASHIRO, TEIXEIRA e ZEBINATO, 2001).

Na pesquisa, quando solicitado que os respondentes escolhessem os itens considerados essenciais – de maior valor – para o fortalecimento do relacionamento com os clientes e conseqüente geração de negócios, colocando-os numa escala de importância, sendo "1" o de maior importância e "10" o de menor importância, os itens que ma is se destacaram foram: 02 - atendimento qualificado e orientação ao cliente conforme sua... , 01-atuação do gerente como interlocutor na..., 16 - comportamento de liderança...., 03 - ser proativo e surpreender sempre o cliente, 19-tempestividade no atendimento às demandas do clientes e soluções.... Ressalte-se, entretanto, que apesar de essa classificação independer dos escores médios, as duas classificações trazem coincidência de destaque em diversos itens.

A partir dessas observações, numa análise ainda preliminar, vislumbra-se forte possibilidade de retenção e fidelização dos clientes externos, uma vez que as habilidades, a orientação para o cliente e a consciência dos serviços dessas pessoas são fatores críticos na percepção que o cliente tem da empresa e na preferência que poderá dar a essa empresa no futuro (GRÖNROOS, 1993). Tais abordagens fortalecem a discussão de que o gerente de contas é importante fonte de geração de valor para o cliente e para a empresa, e que impacta a conquista de vantagens competitivas sustentáveis, pois sempre haverá fatores intangíveis que podem ajudar o cliente com o valor que ele deseja, valores que nunca ficarão explícitos nos processos e que somente quem cuida do relacionamento pode detectá-los e oferecê-los (GORDON, 1998).

Para Bejou, Ennew e Palmer (1998), a aproximação adotada pelo gerente de relacionamento é vista como a chave para compreender o grau de satisfação do cliente no relacionamento. Segundo este autor, terá um impacto positivo na satisfação do relacionamento quando o gerente de relacionamento é orientado ao cliente, pois em última instância tais gerentes

poderão muito mais enfatizar seus clientes e entender suas necessidades. No contexto da abordagem de Bejou, Ennew e Palmer (1998), entende-se que os itens identificados como valor para o Banco (fase exploratória), bem como os resultados da pesquisa quantitativa – percepção quanto à própria atuação do gerente de contas - , indicam que sua atuação está mais alinhada/coerente com a orientação ao cliente, quando se observa o grau de importância dos itens avaliados. Contudo, crê-se que seria de grande importância a realização de novas pesquisas, principalmente junto aos clientes externos, a fim de aprofundar as reflexões a respeito do assunto e de uma melhor definição sobre a orientação de aproximação adotada pelo gerente de contas (relacionamento).

Assim, tendo o presente resultado, conclui-se que a pesquisa indica que existe forte alinhamento entre a visão da organização – Banco – e seus gerentes de contas em relação ao que seja valor/importante para o Banco em termos de comportamentos e atitudes do gerente de contas quando de sua atuação a fim de fortalecer o relacionamento com o cliente e gerar negócios.

4.2.2.2 Grau de satisfação -Análise univariada

(médias, desvios e ranking dos indicadores pelos escores médios)

Tabela 14

GAP entre importância e satisfação – classificação geral (Continua)

(Diferença observada entre as médias de Importância e de satisfação)

I	RELACIONAMENTO e GERAÇÃO DE NEGÓCIOS	IMPORTÂNCIA	SATISFAÇÃO	GAP	RANK
01	Atuação do gerente de contas como principal interlocutor no relacionamento com cliente	4,79	4,20	12,3%	
02	Atendimento qualificado e orientação ao cliente conforme suas necessidades, oferecendo agilidade, presteza e informações seguras	4,89	4,10	16,2%	
03	Ser proativo e surpreender sempre o cliente, oferecendo os produtos certos para a sua necessidade	4,77	3,86	14,9%	
05	Realização de negócios que atendam as necessidades dos clientes e que estejam de acordo com as diretrizes do Banco	4,75	4,34	14,9%	
06	Prestação de consultoria financeira ao cliente	4,47	3,79	15,2%	
07	Transformação de todo o contato com o cliente em oportunidades de negócios.	4,61	4,01	13,0%	
08	Esforço contínuo para transformar o Banco no principal banco do relacionamento do cliente	4,77	4,12	13,6%	
09	Orientação contínua aos clientes sobre os benefícios da utilização dos canais eletrônicos de atendimento, especialmente gerenciador financeiro;	4,64	3,90	15,9%	
	TOTAL (categoria I)	4,71	4,00	15,0	

Tabela 14

GAP entre importância e satisfação – classificação geral (Conclusão)

(Diferença observada entre as médias de Importância e de satisfação)

II	GERENCIAMENTO DA CARTEIRA	IMPORTÂNCIA	SATISFAÇÃO	GAP	RANK
10	Segurança e agilidade no acolhimento de documentação para cadastramento/atualização das informações do cliente	4,82	3,94	18,3%	
11	Verificação da fidelidade e autenticidade das informações prestadas pelo cliente	4,79	4,10	14,4%	
12	Estabelecimento de limite de crédito para os clientes, observada alçada decisória, atentando para o potencial de negócios do cliente	4,81	4,16	13,5%	
13	Prospecção contínua de empresas que ainda não mantenham relacionamento com o Banco para transformá-las em cliente;	4,66	3,90	16,3%	
14	Busca contínua de melhoria dos indicadores de avaliação da carteira: Dimensões de resultado; qualidade e fidelização	4,75	3,95	16,8%	
	TOTAL (categoria II)	4,77	4,01	15,9	
III	REFERENCIAIS DE GESTÃO/DESEMPENHO	IMPORTÂNCIA	SATISFAÇÃO **	GAP ***	RANK
16	Comportamento de liderança, ou seja, ter conhecimento atrelado ao negócio, habilidade de comunicar, coerência com a prática e capacidade de aprender	4,86	4,27	12,1%	
17	Avaliação do risco e do potencial de negócios no direcionamento de produtos e serviços	4,74	4,17	12,0%	
18	Ter conhecimento atualizado do mercado em que atua e de seus concorrentes	4,75	4,04	14,9%	
19	Tempestividade no atendimento às demandas do cliente e solução de seus problemas	4,87	3,90	19,9%	
	TOTAL (categoria III)	4,75	4,10	14,8%	

* * Médias referentes a uma escala tipo *Alpert* com amplitude de 1 a 5.

*** *gap (diferença)* observada entre as médias de importância e satisfação.

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação.

Apesar do alinhamento com a visão do Banco em relação à importância dos valores esperados quanto à própria atuação, os gerentes de contas não estão satisfeitos com o próprio desempenho na mesma proporção da importância percebida (tabela 14), visto que se observa *gap* superior a 10% em todos os itens avaliados, sendo que, em 41,18% dos itens, o *gap* é superior a 15%.

Os itens *de maior gap* (tabela 14) são: 19–Tempestividade no atendimento às demandas do cliente e solução de seus problemas; 10 – Segurança e agilidade no acolhimento de documentação para cadastramento/atualização das informações do cliente; 14 – Busca contínua de melhoria dos indicadores de avaliação da carteira: dimensões de resultado; qualidade e fidelização; 13 – Prospecção contínua de empresas que ainda não mantenham relacionamento

com o Banco para transformá-las em cliente; e 02 – Atendimento qualificado e orientação ao cliente conforme suas necessidades, oferecendo agilidade, presteza e informações seguras.

Destacam-se, como itens de *menor satisfação*, 06 –Prestação de consultoria financeira ao cliente; 03 - Ser proativo e surpreender sempre o cliente, oferecendo os produtos certos para a sua necessidade; 13 – Prospecção contínua de empresas que ainda não mantenham relacionamento com o Banco para transformá-las em cliente; 09 – Orientação contínua aos clientes sobre os benefícios da utilização dos canais eletrônicos de atendimento, especialmente gerenciador financeiro; 19 – Tempestividade no atendimento às demandas do cliente e solução de seus problemas.

Tais resultados guardam coerência com os da avaliação do grau de satisfação - com o que ocorre na prática - quanto às políticas e ações do Banco que representam valor para os gerentes de contas no sentido de prepará-los e motivá-los para fortalecer o relacionamento com o cliente e gerar negócios, conforme tabela 7. Na tabela 7, os resultados evidenciam como um dos itens de menor satisfação o acompanhamento do seu desempenho, com orientações específicas do seu avaliador sobre superação do acordado e/ou necessidade de melhorias, além de destacar as categorias: *comunicação interna,* que apresenta *gap* significativo entre importância e satisfação em todos os itens avaliados, assim como *categoria desenvolvimento profissional*, que apresenta *gap* significativo superior a 20% . Evidencia-se, assim, que, na prática, as políticas e ações do Banco que representam valor para o gerente de contas, de maneira geral, não estão contribuindo para a sua preparação e motivação, culminando com uma menor satisfação deste quanto ao próprio desempenho no sentido de gerar valor para o cliente externo, conforme tabela 14.

Dessa forma, entende-se que o gerente de contas, ao manifestar que não está satisfeito com a própria atuação na mesma proporção do grau de importância percebido -também em relação à própria atuação –, fortalece a hipótese de que geração de valor para o cliente externo

pode ser fortemente impactada quando a relação de troca interna não é efetiva (GRÖNROOS, 1993).

4.3 Considerações finais sobre a análise dos resultados apresentados em relação a problema de pesquisa, hipóteses, objetivos e referencial teórico

4.3.1 Resposta ao problema de pesquisa

Neste estágio do trabalho, importa resgatar as perguntas de pesquisa para verificar o nível de atingimento dos resultados alcançados com o esforço de investigação, quais sejam:

1. quais os valores esperados por uma instituição financeira bancária que sejam gerados pelos gerentes de contas, quando de sua atuação, no sentido de gerar valor para os seus clientes - mercado empresarial – e, conseqüentemente, fortalecer o relacionamento com os mesmos, gerando mais negócios?

Os valores esperados pelo Banco quando da atuação dos gerentes de contas, podem ser observados por meio da relação de itens (comportamento e atitudes), conforme item 4.1.2.5.1. Tal relação de itens serviu de base para a construção do questionário para pesquisa quantitativa junto aos gerentes de contas, a fim de verificar o alinhamento entre a visão destes e a do Banco sobre os referidos valores;

2. e, em contrapartida, na percepção desses gerentes de contas, quais políticas/ ações proporcionadas pela organização que mais têm valor no sentido de prepará-los e motivá-los para a conquista do melhor desempenho na relação com o cliente e na geração de negócios?

Os valores esperados pelos gerentes de contas, a partir das políticas e ações do Banco, no sentido de prepará-los e motivá-los, podem ser observados conforme relação de itens localizada no item 4.1.2.5.2. Tal relação de itens serviu de subsídio para a elaboração final do questionário de pesquisa (APÊNDICE D) que fora submetido a uma amostra de 211 respondentes, representantes de todo o quadro de gerentes de contas do estado de Minas Gerais;

3. a reflexão sobre essas questões, suas possíveis respostas e a busca de um melhor entendimento do fenômeno, ora em estudo, levam a questionar ainda o seguinte:

3.1 qual o grau de importância que os gerentes de contas dão aos valores propostos pelo Banco?

Com base nos resultados da pesquisa quantitativa, realizada junto aos gerentes de contas, de maneira geral, conforme item 4.2.1.2, pode-se observar, conforme tabela 5, que, quase em sua totalidade, os itens apresentam alto grau de importância, ou seja, 97,22 % dos escores médios estão acima de 4, sendo que 83,33% acima de 4,5 ; ficando bem próximos, portanto, do grau máximo 5, que representa total importância na percepção dos pesquisados. Não existem grandes variações entre escores médios em relação aos itens avaliados.O índice de desvio-padrão se mostra baixo em todos os itens.

Dessa forma, pode-se perceber que todos os itens foram considerados de alta relevância/valor para os gerentes de contas.

Assim, tendo o presente resultado, entende-se, que *a pesquisa indica que existe forte alinhamento entre a visão da organização* **–** Banco – e seus gerentes de contas *em relação ao que seja valor/importante no sentido* de preparação e motivação do gerente de contas a fim de fortalecer o relacionamento com o cliente e gerar negócios.

3.2 quais os valores mais relevantes?

Os valores mais relevantes para os gerentes de contas podem ser observados por meio da tabela 5, item 4.2.1.2. Destacam-se, tendo em vista o alto grau de importância percebido pelos gerentes de contas, os seguintes itens: 35 – Remuneração compatível com o cargo, 28 – Condições propiciadas pela empresa para a autonomia, inovação e expectativas de desempenho do seu papel de gerente de contas, 12 – Sistemas de apoio ao relacionamento com clientes e geração de negócios, 01 – Critérios técnicos e transparentes para a ascensão profissional, 19 – Ser comunicado com antecedência dos novos lançamentos de produto e/ou serviços para os clientes externos, além dos itens 13, 14 e 10 (tabela 5). Deve-se, entretanto, tomar cuidado de não permitir que o ranqueamento das médias obscureça a percepção da importância observada de todos os itens e categorias;

3.3 em que grau de satisfação é percebida pelos gerentes de contas a entrega, na prática, de tais valores?

A satisfação dos gerentes de contas em relação ao que ocorre na prática no que tange à entrega dos valores propostos pelo Banco podem ser observados pelas tabelas 6, 7, 8 e 9, item 4.2.1.2. De maneira geral, pode-se constatar que os itens de satisfação não acompanham o mesmo desempenho dos itens de importância, ficando concentrados em patamar inferior, ou seja, 91,43 % dos escores médios ficam abaixo de 4. Sendo que abaixo da média 3,5 encontram-se 27,78 % dos escores médios observados e um item, o 35, fica abaixo da média 3, conforme tabela 6. Não existem grandes variações entre os escores médios de satisfação, sendo que a maior variação observada fica por conta do último item citado, que obteve escore médio de 2,76. O índice de desvio-padrão mostra-se baixo em todos os itens.

Nesse contexto, vê-se que a pesquisa indica que a satisfação dos gerentes de contas em relação aos valores entregues pelo Banco, na prática, com a intenção de motivá-los e prepará-los para fortalecer o relacionamento com o cliente e gerar negócios **está em patamar inferior quando comparada** com a importância dada a tais políticas e práticas;

3.4 a percepção de tais valores para o gerente de contas varia em relação a: tempo de Banco, nível da agência em que atua (1, 2, 3, 4), local (interior/capital)?

Essa questão pode ser verificada no item 4.2.1.3, tabelas 11, 12 e 13. De modo geral as médias de *importância* não sofrem variação significativa quando se observam os dados a partir de variáveis específicas (nível de agência, localização, tempo de Banco). A maior variação observada foi de 9,74 %. Apesar da existência de variação, as mesmas são pouco significativas.

Em nenhuma categoria ou item a variação é superior a 10%, quando se comparam pelo menos duas variáveis dentro das respectivas variáveis representativas. Fato este que sugere que os gerentes de contas, de forma homogênea, no estado, independentemente da variável que se possa observar - nível de agência, localização, tempo de banco – têm visão compartilhada entre si e alinhada com a organização, em relação ao que seja valor (políticas e práticas do Banco) e seu grau de importância, no sentido de prepará-los e motivá-los para fortalecer o relacionamento com os clientes e geração de negócios.

Entretanto, diferentemente do comportamento das médias de importância, de modo geral, observa-se que as *médias de satisfação* sofrem variações significativas em algumas categorias e itens quando analisados a partir das variáveis representativas da amostra dos 211 respondentes. Dentre as variáveis nível de agência, localidade e tempo de Banco, observa-se que esta última é a que apresenta variações mais significativas – considerando, para efeito desta análise, aquelas superiores a 10% entre qualquer uma das variáveis internas.

4.3.2 Exposição das hipóteses à luz dos resultados alcançados

H1- *Existe alto grau de semelhança entre a visão dos gerentes de contas e a visão do Banco em relação ao que seja mais importantes para a preparação e motivação do segmento de gerentes de contas para fortalecer o relacionamento com o cliente e a geração de negócios (valor para o gerente de contas).*

Tendo o em vista os resultados da fase qualitativa, item 4.1, os resultados da fase quantitativa, item 4.2.1, tabelas 4 e 5, bem como as reflexões sobre a resposta aos problemas de pesquisa, item 4.3.1, entende-se, que a pesquisa indica que existe forte alinhamento entre a visão

da organização – Banco – e seus gerentes de contas em relação ao que seja valor/importante para o gerente de contas, no sentido de prepará-lo e motivá-lo, a fim de fortalecer o relacionamento com o cliente e gerar negócios.

Sendo assim, vê-se que a presente pesquisa sugere a confirmação dessa hipótese.

H2- *Na visão dos gerentes de contas, o grau de satisfação em relação aos valores entregues pelo Banco com a intenção de prepará-los e motivá-los é inferior ao respectivo grau de importância, ou seja, naquilo que consideram de maior valor não estão satisfeitos na mesma proporção da importância percebida.*

Conclui-se que essa hipótese também pode ser confirmada por meio da análise dos resultados apresentados, conforme item 4.2.1.2, em que se verifica que os itens de satisfação não acompanham o mesmo desempenho dos itens de importância, ficando concentrados em patamar inferior, ou seja, 91,43 % dos escores médios ficam abaixo de 4. Sendo que, abaixo da média 3,5, encontram-se 27,78 % dos escores médios observados. Apenas um item, o 35, fica abaixo da média 3, conforme tabela 6. Não existem grandes variações entre os escores médios de satisfação, sendo que a maior variação observada fica por conta do último item citado, que obteve escore médio de 2,76. O índice de desvio-padrão mostra-se baixo em todos os itens.

Ao se comparar a avaliação dos escores médios de satisfação em relação aos escores médios de importância, conforme tabela 8, observa-se um *gap* desfavorável para as médias de satisfação em 100 % dos itens avaliados. Em 88,89% dos itens, o *gap* é superior a 15%.

Nesse contexto, a pesquisa indica que, apesar de um forte alinhamento do que seja importante e/ou valor para o gerente de contas (item 4.2.1.1) , existe um descolamento desfavorável e significativo do grau satisfação em relação ao grau de importância, no tocante ao

que ocorre na prática – na visão dos gerentes de contas - no sentido de prepará-los e motivá-los para o fortalecimento do relacionamento com o cliente e geração de negócios.

H3- *Existe alto grau de semelhança entre a visão do Banco (executivos) e a dos gerentes de contas em relação ao que seja mais importante/valor na atuação do segmento de gerentes de contas para o fortalecimento do relacionamento com o cliente e geração de negócios (valor para o Banco/Clientes).*

Entende-se que esta pesquisa também confirma tal hipótese, uma vez que os itens que compõem o questionário de pesquisa são os mesmos itens (comportamentos e atitudes) definidos pelos executivos do Banco, conforme item.4.1.2.5.1, como sendo os valores para o Banco, tendo em vista a atuação do gerente de contas. E, levando-se em consideração que, nos resultados apresentados da pesquisa quantitativa realizada junto aos gerentes de contas (item 4.2.1), de maneira geral, observa-se, conforme tabela 13, que em sua totalidade, os itens apresentam alto grau de importância, ou seja, 100 % dos escores médios estão acima de 4, sendo que 94,12% acima de 4,5 ; ficando bem próximos, portanto, do grau máximo 5, que representa total importância na percepção dos pesquisados. Não existem, portanto, grandes variações entre escores médios em relação aos itens avaliados.O índice de desvio-padrão se mostra baixo em todos os itens.

Dessa forma, pode-se considerar que todos os itens foram percebidos como de alta relevância/valor para os gerentes de contas.

Assim, tendo o presente resultado, vê-se que a pesquisa indica que existe forte alinhamento entre a visão da organização – Banco – e seus gerentes de contas em relação ao que seja valor/importante para o Banco em termos de *comportamentos e atitudes do gerente de*

contas quando de sua atuação a fim de fortalecer o relacionamento com o cliente e gerar negócios.

4.3.3 Atingimento dos objetivos da pesquisa

Conclui-se que todos os desafios que compõem o objetivo geral e específicos da pesquisa foram plenamente atendidos. Para efeito da análise de seu cumprimento, detalha-se, conforme abaixo, o texto do objetivo geral.

Objetivo geral na sua forma original

Mapear os valores que compõem a relação de troca interna, no âmbito do *endomarketing,* entre um banco e seus gerentes de contas, na perspectiva de geração de valor para o cliente externo– mercado empresarial de micro e pequenas empresas, em Minas Gerais; *verificando a efetividade dessa troca* por meio do *alinhamento da visão de valor* entre as partes envolvidas e a *satisfação dos gerentes de contas,* no que tange à entrega de tais valores na prática.

Objetivo geral - Detalhamento para análise de cumprimento

1. *Mapear os valores* que compõem a relação de troca interna, no âmbito do *endomarketing,* entre um banco e seus gerentes de contas

Os valores que compõem a relação de troca interna, no âmbito de *endomarketing*, foram mapeados conforme itens 4.1.2.5 (valores de troca organizacional interna mapeados); 4.1.2.5.1 (

valor para o Banco – atuação do gerente de contas) e 4.1.2.5.2 (valor para o gerente de contas – políticas e práticas do Banco).

2. *Verificar a efetividade dessa troca* por meio do *alinhamento da visão de valor* entre as partes envolvidas e a *satisfação dos gerentes de contas*, no que tange à entrega de tais valores na prática.

Para efeito deste trabalho, aceita-se a efetividade da troca interna de valores como a coerência da percepção dos atores internos envolvidos em relação ao que seja importante/valor para ambas as partes, acompanhado de grau elevado de satisfação do gerente de contas com o que ocorre na prática em relação às políticas e ações da organização desenvolvidas no sentido de sua preparação e motivação, na perspectiva de geração de valor para o cliente externo.

Alinhamento da visão de valor entre as partes envolvidas

Tendo em vista os resultados da fase qualitativa, item 4.1, os resultados da fase quantitativa, item 4.2, bem como as reflexões sobre a resposta ao problema de pesquisa (capítulo/item 4.3.1) e resposta às hipóteses (item 4.3.2), entende-se que a pesquisa indica que existe forte alinhamento entre a visão da organização – Banco – e seus gerentes de contas em relação ao que seja valor/importante para o gerente de contas, no sentido de prepará-lo e motivá-lo, a fim de fortalecer o relacionamento com o cliente e gerar negócios

Satisfação dos gerentes de contas com a entrega do valores pelo Banco

Por meio da análise dos resultados apresentados, conforme item 4.2.1.2, em que se verifica que os itens de satisfação não acompanham o mesmo desempenho dos itens de importância, ficando concentrados em patamar inferior, ou seja, 91,43 % dos escores médios ficam abaixo de 4. Sendo que, abaixo da média 3,5, encontram-se 27,78 % dos escores médios observados. Apenas um item, o 35, fica abaixo da média 3, conforme tabela 6. Não existem grandes variações entre os escores médios de satisfação, sendo que a maior variação observada fica por conta do último item citado, que obteve escore médio de 2,76. O índice de desvio-padrão mostra-se baixo em todos os itens.

Ao se comparar a avaliação dos escores médios de satisfação em relação aos escores médios de importância, conforme tabela 8, observa-se um *gap* desfavorável para as médias de satisfação em 100 % dos itens avaliados. Em 88,89% dos itens, o *gap* é superior a 15%.

Nesse contexto, a pesquisa indica que, apesar de um forte alinhamento do que seja importante e/ou valor para o gerente de contas (item 4.2.1.1) , existe um descolamento desfavorável e significativo do grau satisfação em relação ao grau de importância, no tocante ao que ocorre na prática – na visão dos gerentes de contas - no sentido de prepará-los e motivá-los . Tais resultados, no entendimento deste pesquisador, sugerem que a relação de troca interna de valores não ocorre ainda de forma eficaz, conforme ressalta Grönroos (1993), quando afirma que "uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados deve funcionar eficazmente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de sua metas relativas aos mercado externos" (GRÖNROOS, 1993, p.279).

5 CONCLUSÃO

5.1 Considerações finais

De maneira geral, entende-se que o alinhamento observado quanto à visão do banco e dos gerentes de contas no que se refere ao que seja valor/importante para ambas as partes – relação de troca – no sentido de fortalecer o relacionamento com o cliente e gerar negócios, propicia e impulsiona a geração de valor para o cliente externo por meio da atuação do gerente de contas. Entretanto, a pesquisa, ao apontar uma possível ineficácia da relação de troca interna de valores, observada a partir dos *gaps* de importância e satisfação com a realidade prática, na percepção do gerente de contas, sugere impacto negativo na preparação e motivação desses profissionais para a geração de valor para o cliente externo e na possível conquista de vantagem competitiva. Tal observação torna-se relevante, principalmente a partir da reflexão de Berry e Parasuraman (1995, p.180) de que "satisfazendo as necessidades de seus clientes internos, uma empresa melhora sua capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes externo", bem como na abordagem da visão baseada em recursos, em que uma organização tem vantagem competitiva sustentada quando *implementa* estratégia de criação de valor (BARNEY, 1991; LADO E WILSON, 1994).

Dessa forma, face aos resultados apresentados, conclui-se que a pesquisa sugere que não basta o Banco ter desenvolvido políticas e ações de preparação e motivação para os seus gerentes de contas e que as mesmas sejam consideradas por estes como de grande importância/valor, no sentido de fortalecer o relacionamento com o cliente e gerar negócios. É imprescindível que se cuide da forma como os valores propostos são entregues e percebidos, na realidade prática, pelos próprios envolvidos, principalmente, levando-se em consideração o conceito de valor abordado nesta pesquisa, em que Woodruff (1997) afirma que valor é o nível de contribuição que um

produto ou serviço – atributos intrínsecos, performance e conseqüências – pode oferecer ao consumidor (seja ele consumidor final, intermediário, consumidor industrial (B2B) ou, ainda, *clientes internos*). Ainda, reforçando tal discussão, Zeithaml, *apud* Santos (2004), discute que valor para o cliente é toda avaliação sobre a utilidade do produto/serviço feita pelo cliente baseada na percepção do que é esperado (expectativa) em relação ao que lhe é entregue.

É nesse sentido que *endomarketing* se apresenta como um processo gerencial holístico (Grönroos,1993) e também como proposto por Nickels e Wood (1999, p.6) como sendo "um processo de satisfazer os clientes internos (empregados) como pré-requisito para satisfazer os clientes externos", sugerindo que as técnicas de *marketing* utilizadas para o público externo podem ser adaptadas e aplicadas internamente, com o objetivo de maior coesão da equipe, modificando positivamente as atitudes e comportamentos e, assim, aumentando o nível de comprometimento dos funcionários entre si e com a organização.

Nesse contexto, enxerga-se a importância do e*ndomarketing*, como forma de entender e sistematizar a gestão de pessoas como uma fonte de vantagem competitiva sustentável, amparada em uma abordagem estratégica de *resource-based view*, em que Pfeffer, *apud* Hanashiro, Teixeira e Zebinato (2001), destaca que a característica mutável da vantagem competitiva coloca em patamar estratégico privilegiado as pessoas e o modo de gerenciá-las. Ainda, segundo alguns autores (LAWLER; O'REILLY III e PFEFFER; WALL *apud* NOVELLI, 2002), a principal questão vai além de demonstrar se talentos potencializam os resultados de uma organização, mas compreender o processo de gestão que possibilite tal ocorrência.

Finalmente, entende-se que, ao adotar conceitos de gestão no contexto da abordagem de e*ndomarketing*, garantindo a construção de um processo gerencial holístico e uma relação de troca interna eficaz , considerada como premissa por Grönroos (1993), a organização estaria caminhado firmemente em direção à conquista de vantagens competitivas sustentáveis, na

perspectiva de estar implementando estratégia de criação de valor de difícil imitação, na medida em que sistematiza a gestão e a formação de uma equipe competente, motivada e comprometida com os resultados da organização e com o oferecimento de serviços que contribuem para a percepção pelos clientes de diferenças da empresa frente à concorrência no ambiente competitivo. Tal modo de gerenciamento das pessoas torna-se relevante, numa visão baseada em recursos, uma vez que os ativos humanos são uma forma especial de ativos estratégicos (AMIT & SCHOEMAKER, *apud* HANASHIRO, TEIXEIRA e ZEBINATO, 2001): são difíceis de imitar, por constituírem-se, inclusive, em conhecimento tácito (POLANYI, *apud* HANASHIRO, TEIXEIRA e ZEBINATO, 2001) e difíceis de observar e entender (BARNEY, 1991).

5.2 Limitações da pesquisa

Concluindo, reconhecem-se os limites desta pesquisa, quais sejam: a abrangência da pesquisa quantitativa limitada ao estado de Minas Gerais. Nota-se, também, a necessidade de avançar na pesquisa numa abordagem de maior abrangência, propondo a elaboração e aplicação de um questionário a fim de identificar o grau de importância e satisfação percebido pelos clientes externos. Uma futura pesquisa nessa direção traria importantes contribuições para analisar de forma mais abrangente e consistente a relação de troca interna de valores, bem como as contribuições de *endomarketing* para a sua melhor efetividade.

5.3 Sugestões de estudos futuros

Desenvolver pesquisa futura que inclua estudos de identificação e análise dos motivos da pouca satisfação do gerente de contas em relação à entrega, na prática, dos valores propostos pelo banco, tendo em vista sua preparação e motivação.

Avançar na pesquisa, incluindo o cliente externo como público-alvo, com o propósito de identificar sua percepção acerca dos valores gerados pela organização por meio dos gerentes de contas, buscando analisar grau de importância e satisfação.

Outra sugestão para futuras pesquisas seria a inclusão de novos segmentos funcionais na composição da relação de troca interna na perspectiva de possíveis impactos no relacionamento com o cliente externo.

5.4 Recomendações e sugestões

Tendo em vista o aferido na pesquisa, apresentam-se as seguintes recomendações e sugestões à organização pesquisada:

- identificação e análise dos motivos da pouca satisfação do gerente de contas em relação à entrega, na prática, dos valores propostos pelo banco, tendo em vista sua preparação e motivação;
- revisão do processo operacional de realização (entrega) das políticas e ações oferecidas pelo Banco como valor aos gerentes de contas visando sua preparação e motivação;
- revisão das políticas e procedimentos de comunicação interna do Banco, buscando desenvolver mensagens específicas conforme perfil de cada público interno e respectiva proposição de valor, atentando para a valorização do *feedback* neste processo.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, Perseu. **Pesquisa em ciências sociais**. In: HIRANO, Sedi. (Org.). **Pesquisa Social**: projeto e planejamento. São Paulo: T. A. Queiroz, 1979, p. 21-88.

ALBRECHT, K**. Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

BACEN. Evolução do Sistema Financeiro Nacional – Dez/1999 (relatório). Disponível em http://www.bcb.gov.br. Acessível em: 22 nov. 2004.

BARNES, J.G.; HOWLETT, D.M. Predictors of equity in relationships between financial services providers and retail customers. **International Journal of Bank Marketing**, v.16 n. 1, p.15-23, 1998.

BARNEY**,** J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n. 1, p.99-120, 1991.

BATESON, John E. G. e HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001

BATTIROLA, Julio César. A **fidelização de clientes cheque-ouro do Banco do Brasil- agência Anita Garibaldi de Joinville – Santa Catarina**. 2003. 131f. Dissertação (Mestrado em engenharia de produção) – UFSC, Florianópolis.

BEJOU, D.; ENNEW, C. T.; PALMER, A. Trust, ethics and relationship satisfaction. **International Journal of Bank Marketing**, v. 16, n.4, p. 170-5, 1998.

BEKIN, S. F. **Conversando sobre e*ndomarketing***. São Paulo: Makron Books, 1995.

BEKIN, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BERRY, L.L. Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.23, n.4, p.236-45, 1995.

BERRY, Leonard L. Relationship marketing. In: BERRY, L.L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D. (Eds.). **Emerging perspectives on services marketing**. Chicago: American Marketing Association, 1983, p. 25-8.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing:** competindo através da qualidade. 3.ed. Tradução Beatriz Sidou. São Paulo: Maltese, 1995.

CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro:COP Editora, 1989

CASTRO, J. M.. **Métodos e técnicas de pesquisa**: uma introdução. Belo Horizonte: PUC Minas, 2002

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: O passo decisivo para a administração participativa**.** São Paulo: Makron Books, 1997.

CHURCHILL**,** Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing:** criando valor para o cliente**.** São Paulo: Saraiva, 2000.

COLGATE, Mark; ALEXANDER, Nicholas. Banks, retailers and their customers: a relationship marketing perspective. **International Journal of Bank Marketing**, v. 16, n. 4, p.144-152, 1998.

CORRADO, Frank. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CROSBY, Lawrence A.; EVANS, Kenneth R.; COWLES, Deborah. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. ***Journal of Marketing***, v. 54, n. p. 68-81, July 1990.

DIACON, S.R. and ENNEW, C.T. Ethical issues in insurance marketing in the UK. **European Journal of Marketing.** v.30, n.5, p. 67-80, 1996.

FLINT, Daniel J.; WOODRUFF, Robert B.; GARDIAL, Sarah Fisher. Exploring the fenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. **Journal of Marketing**, v 66, [s.n], p. 102-117, Oct.2002.

GIL, A .C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GORDON, Ian**. Marketing de relacionamento:** estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.

GOSLING, M.; GONÇALVES, C. A. Estratégias de relacionamento em bancos: um estudo empírico. In: CONGRESSO DA ENANPAD. 2002, Salvador. **Anais**...Salvador: ANPAD, 2002. CDRom.

GRÖNROOS, C. Internal marketing – Theory and practice. Im: BLOCH, T. M., UPAH, G.D. e ZEITHAML, V.A, (Orgs) Services marketing in a changing environment. Chicago, III.: **American Marketing Association**, 1985.

GRÖNROOS**,** C. **Marketing, gerenciamento e serviços:** a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GRÖNROOS, C. Relationship marketing: the strategy continuum. **Journal of Marketing Management**, v.13, n.5, p.407-19, 1995.

GRÖNROOS, C. Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies. **Journal of Marketing Management**, v.13, n.5, p.407-419, 1997.

HAIR, Jr. *et al.* **Multivariate data analysis**. 5 th. ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, 1998.

HANASHIRO, D. M. ; TEIXEIRA, M. L.; ZEBINATO, A. Os papéis desempenhados pelos profissionais de recursos humanos contribuem para a vantagem competitiva sustentável?. In: CONGRESSO ENANPAD. 2001. Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. CDRom.

HOLBROOK, Morris B. Customer value: A framework for analysis an research. **Advances in Consumer Research**, v.23, n. ,p138-42, 1996.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatística da economia comercio e serviço. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatística/economia/comercioesevico.sht. Acessível em: 20 nov. 2004.

INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing:** elementos para a construção de um marco teórico**.** 2000. 144f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UFSC, Florianópolis.

KEMPENICH, Mario. **Marketing biruta**: como (re)orientar as empresas e negócios e a si próprio em tempos de rápidas e bruscas mudanças. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

KOTLER, Philip. A generic conception de marketing. **Jounal of Marketing**, v.36, [s.n], p.46-54, Apr.1972.

LADO, A. A.; WILSON, M. C. Human resource system and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 4, p. 699-727, 1994.

LUCENA, M.D.S**. Planejamento de Recursos Humanos.** São Paulo:Atlas, 1991.

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

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOORMAN, C,; ZALTMAN, G.; DESHPANDÉ, R. Relationships between providers e users of market research: the dynamic of trust within and between organization. **Journal of Marketing Research**, v.29, n 3, p.314-29, Aug. 1992.

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

NICKELS, Wiliam G; WOOD, Marian B. **Marketing:** relacionamento, qualidade e valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NOVELLI, J. G. N. O valor do valor em recursos humanos**.** In: CONGRESSO DA ENANPAD. 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD. 2002. DCRom.

OLIVEIRA, T.M.V. **Escalas de mensuração de atitudes: thurstone, osgood, stapel, likert, guttman, alpert.** Administração *on line*. vol 2. n2, abr/jun 2001. Diponiível em: http//www.fecap.br/adm_online/art22/tania.htm. Acesso em: 05 nov. 2004.

PAGE, M.; PITT, P. Berthon and MONEY, A**.** Analysing customer defections and their effects on corporate performace: The Case of Indco**.** ***Journal of Marketing Management*****,** v. 12, n. , p. 617-27, 1996.

PAYNE, Adrian; HOLT, Sue. Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing. **British Journal of Management**, v.12, n. , p. 159-82, June 2001.

PORTER, Michael**. Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C.K.;HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. ,p. 79-91, May/Jun 1990.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

SANTOS, Luiz Carlos. **Análise empírica da excelência na entrega de serviços de crédito:** dos conceitos abstratos a uma escala operacional pioneira. 2004. 300f. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG. Belo Horizonte.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SEBRAE. Revista SEBRAE. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/br/revista_sebrae/10/materias_00.htm. Acessível em: 04 mai. 2005.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence S.; COOK, Stuart W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2.ed. São Paulo: EPU, 1987. Volumes 1, 2 e 3.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do Cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVEIRA, T., EVRARD, Y. Um estudo sobre gestão do conhecimento sobre valor para o cliente em grandes empresas brasileiras**.** In: XXVI CONGRESSO ENANPAD. 2002, Salvador. **Anais…**Salvador: ANPAD, 2002. CDRom.

SILVEIRA, T. A gestão do conhecimento sobre valor para o cliente e a performance organizacional. In: CONGRESSO DA ENANPAD. 2003, Atibaia. **Anais...**Atibaia: ANPAD, 2003. CDRom.

SINHA, Iindrajit, DeSARBO, Wayne S. An integrated approach toward the spatial

modeling of perceived customer value. **Journal of Marketing Research,** v. 35, n. 2, p. , May 1998.

STEWART, Kate. An exploration of customer exit in retail banking. ***International Journal of Bank Marketing*****,** v. 16, n. 1, p. 6-14, 1998.

TEECE**,** David J.; PISANO, Gary.; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management, **Strategic Management Journal**. v . 18:7, 509-533, 1997.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos** – Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

WOODRUFF, R B. Customer value: the next source for competitive Advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.25, n.2, p. 139-53, 1997.

ZEITHAML, V. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 2, p. 2-22, 1988.

SITES VISITADOS

http://www.sebrae.com.br/br/revista_sebrae/10/materias_00.htm

http://www.ibge.gov.br/home/estatística/economia/comercioesevico.sht>

http://www.bcb.gov.br> Evolução do Sistema Financiero Nacional – dez/1999 (relatório)

http://www.febraban.com.br/Arquivo/Servicos/Dadosdosetor/tecnologia_2003_dadossetor.as

APÊNDICES

APÊNDICE A

1 PLANO AMOSTRAL - IDENTIFICAÇÃO AMOSTRA

(Apoio Superintendência Estadual)

1. Identificação do universo de gerentes de contas de Minas , conforme variáveis/extratos previstos na pesquisa.
2 . Identificação do gerente de contas que esteja com código de férias/ausência no período de 01 a 15/12/04.
3. Viabilizar a possibilidade de, a partir da seleção de alguns gerentes de contas (amostra) , personalizar endereçamento da correspondência/questionário.
4. Envio de nota técnica pessoal do gerente de mercado da superintendência aos administradores e aos gerentes de contas para falar da pesquisa, do apoio da super e do incentivo para a devolução no prazo.

(Pesquisador)

5. Identificação dos respondentes de forma aleatória sistemática – definindo intervalo conforme tamanho do universo e necessidade de amostra, sorteando o início da contagem;
6. Identificação/remessa de quantidade superior a 40 % da necessidade da amostra em cada nível de agência.
7. Remeter novos questionários à medida da necessidade de retorno prevista para a amostra.

2. REMESSA DOS QUESTIONÁRIOS: (apoio da gerência de RH)

1. Impressão dos questionários – Já endereçados (vide item 2 anterior).
2. Colocação no envelope/saco plástico.
3 Envio via malote.

3. RECEPÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS (apoio gerência de RH)

1. Recepção dos questionários, separando-os por nível de agência (vide envelope/pasta específicos).
2. Registro planilha controle de questionários encaminhados/recebidos.
3. Avaliação da completeza/validade do questionário.
4. Encaminhamento ao digitador/apoio estatístico (pesquisador).

4. ACOMPANHAMENTO DA EFETIVIDADE DAS DEVOLUÇÕES X NECESSIDADE DA AMOSTRA

1. Após 3^{o} dia útil, verificar necessidade de ações de comunicação/incentivo para resposta/devolução do questionário.
2. Verificação da necessidade de remessa de maior quantidade de questionário conforme devolução x planejamento da amostra.
3. Identificar questionários com problemas de não resposta, duplicidade, dados ausentes ou *outliers*.

APÊNDIE B

Carta de encaminhamento do questionário

Belo Horizonte, 03 de dezembro de 2004

➔ «Agência»
att.«NomeFunci»

Prezado(a) Gerente de Contas,

PESQUISA GEPES/BH – GERÊNCIA REGIONAL GESTÃO DE PESSOAS, PUC-MG E FDC

Estamos remetendo, em anexo, questionário que integra pesquisa acadêmica desenvolvida por mestrando da PUC-MG/FDC e que conta com o apoio do Banco ...., via Gestão de Pessoas e da Superintendência Estadual – MG.

Sua participação, de caráter espontâneo, é fundamental para o levantamento de informações quanto ao segmento de gerentes de contas –PJ/Varejo - no tocante a:

a) quais são as atitudes e/ou comportamentos do gerente de contas, quando do desempenho de suas funções, que mais têm valor para o Banco no sentido de fortalecer o relacionamento com o cliente, a geração de negócios e a conseqüente geração de vantagens competitivas.

b) quais são as políticas e ações do Banco, sejam de gestão de pessoas, comunicação interna e/ou apoio aos negócios, que mais têm valor para os gerentes de contas, no sentido de motivá-los e/ou prepará-los para um melhor relacionamento com o cliente e maior geração de negócios.

Em ambos os casos, representados por itens no questionário, pretende-se identificar o grau de importância dos mesmos na visão dos pesquisados, bem como a respectiva satisfação em relação ao que acontece na prática.

Temos como objetivo o mapeamento de tais valores tanto na percepção do Banco, representada por executivos do estado e da diretoria de micro e pequenas empresas, quanto na percepção dos gerentes de contas, em atuação em Minas Gerais.

Os dados serão tratados estatisticamente e de forma sigilosa, sendo dispensada a identificação dos respondentes.

Após responder o questionário, basta devolvê-lo por malote para a - Gerência Regional Gestão de Pessoas/BH, sem identificação da origem, **até o dia 09/12/2004.**

Agradecemos sua colaboração e ressaltamos a importância da sua contribuição.

GERÊNCIA REGIONAL GESTÃO DE PESSOAS

APÊNDICE C
Questionário da Pesquisa
PARTE I

a-Avalie o **grau de importância** de cada item da tabela abaixo em relação ao valor que ele representa, na sua percepção, no sentido de fortalecer o relacionamento com o cliente e a conseqüente geração de negócios**, tendo em vista sua atuação** como gerente de contas; sendo "'1" para nenhuma importância e "5" para total importância.

b-Em seguida, na mesma linha, avalie o **grau de sua satisfação** em relação **à ocorrência de tal item na prática/realidade** atual, também **a partir da sua atuação como Gerente de Contas**, sendo **"1"** para nada satisfeito e **"5"** para totalmente satisfeito".

	DESCRIÇÃO DOS ITENS	IMPORTÂNCIA					SATISFAÇÃO				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	RELACIONAMENTO e GERAÇÃO DE NEGÓCIOS										
1	Atuação do gerente de contas como principal interlocutor no relacionamento com cliente										
2	Atendimento qualificado e orientação ao cliente conforme suas necessidades, oferecendo agilidade, presteza e informações seguras										
3	Ser proativo e surpreender sempre o cliente, oferecendo os produtos certos para a sua necessidade										
5	Realização de negócios que atendam as necessidades dos clientes e que estejam de acordo com as diretrizes do Banco										
6	Prestação de consultoria financeira ao cliente										
7	Transformação de todo o contato com o cliente em oportunidades de negócios										
8	Esforço contínuo para transformar o Banco no principal banco do relacionamento do cliente										
9	Orientação contínua aos clientes sobre os benefícios da utilização dos canais eletrônicos de atendimento, especialmente gerenciador financeiro										
	GERENCIAMENTO DA CARTEIRA										
10	Segurança e agilidade no acolhimento de documentação para cadastramento/atualização das informações do cliente										
11	Verificação da fidelidade e autenticidade das informações prestadas pelo cliente										
12	Estabelecimento de limite de crédito para os clientes, observada alçada decisória, atentando para o potencial de negócios do cliente										
13	Prospecção contínua de empresas que ainda não mantenham relacionamento com o Banco para transformá-las em cliente										
14	Busca contínua de melhoria dos indicadores de avaliação da carteira: dimensões de resultado; qualidade e fidelização										
	REFERENCIAIS DE GESTÃO/DESEMPENHO										
16	Comportamento de liderança, ou seja, ter conhecimento atrelado ao negócio, habilidade de comunicar, coerência com a prática e capacidade de aprender										
17	Avaliação do risco e do potencial de negócios no direcionamento de produtos e serviços										
18	Ter conhecimento atualizado do mercado em que atua e de seus concorrentes										
19	Tempestividade no atendimento às demandas do cliente e solução de seus problemas										

C - Classifique *dentre os itens apresentados anteriormente, os 10 que você considera essenciais – de maior valor – para o fortalecimento do relacionamento com os clientes e conseqüente geração de negócios. Em seguida, ordene-os na tabela abaixo, sendo "**1**" o **de maior** importância e "**10**" o de **menor** importância.*

MAIS importante ⟵ ⟶ **MENOS importante**

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*

PARTE II

a- Avalie o **grau de importância** de cada item da tabela abaixo **em relação ao valor que ele representa para você**, no sentido de **prepará-lo e ou motivá-lo** para um melhor relacionamento com o cliente e a conseqüente geração de negócios, sendo **"1"** para nenhuma importância e **"5"** para total importância.

b- Em seguida, na mesma linha, avalie o **grau de sua satisfação** em relação à ocorrência de tal item **na prática**/ realidade atual, sendo **"1"** para nada satisfeito e "**5**" para totalmente satisfeito".

Nº	DESCRIÇÃO DOS ITENS	IMPORTÂNCIA					SATISFAÇÃO				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
I	**ASCENSÃO PROFISSIONAL**										
01	Critérios técnicos e transparentes para a ascensão profissional										
02	Sinalização clara de caminhos para a ascensão aos diversos cargos do Banco										
03	Compatibilização dos interesses pessoais com os da empresa, quando da sua ascensão profissional										
04	Plano de cargos e salários clarificado e bem definido										
05	Sistema TAO I –Módulo talentos: visibilidade dos conhecimentos e das realizações profissionais do funcionário dentro e fora do Banco										
06	Sistema TAO II – Módulo Oportunidades – Disponibilização e visibilidade das oportunidades de ascensão criadas pelo Banco										
II	**DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**										
06	Planejamento da carreira, com possibilidade de construir a própria trilha de desenvolvimento profissional										
07	Cursos presenciais oferecidos pela universidade corporativa – Unixx										
08	Cursos auto-instrucionais – à distância - disponibilizados pela universidade corporativa- Unixxx										
09	Universidade corporativa XX (Uni...) como portal do desenvolvimento profissional										
10	Bolsas de graduação/especialização/mestrado– possibilidade de concorrer semestralmente										
III	**SISTEMAS E FERRAMENTAS DE APOIO ao relacionamento**										
11	Manual de negócios e rotinas de serviço padronizados e disponíveis *on line* (ex.: LIC Sisxxx e intranet)										
12	Sistemas de apoio ao relacionamento com clientes e geração de negócios: (exemplo: Rel/Ren/Clientes...)										
13	Sistemas de apoio ao processamento de serviços e operações: (exemplo: Cop/Cobrança/Custodia/cartão/Clientes/Déb...)										
14	Canal eletrônico de relacionamento com o cliente: (Gerenciador financeiro)										
15	Apoio Super Estadual– Núcleo PJ – **(ex.:Nota técnica pessoal, posição da carteira, margens disponíveis, público-alvo de produtos etc)**										
16	Disponibilização de informações atuais quanto a prática da concorrência em termos negociais gerais (intranet: inteligência competitiva).										
IV	**GESTÃO DO DESEMPENHO PROFISSIONAL - GDP**										
17	Acordo de trabalho construído junto com o superior hierárquico no início de cada semestre no sentido de orientá-lo para um melhor desempenho										
18	Acompanhamento do seu desempenho, com orientações específicas do seu avaliador sobre superação do acordado e/ou necessidade de melhorias										

Continua...

Continuação...

Nº	DESCRIÇÃO	IMPORTÂNCIA					SATISFAÇÃO				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
V	**COMUNICAÇÃO INTERNA**										
19	Ser comunicado com antecedência dos novos lançamentos de produto e/ou serviços para os clientes externos (antes do lançamento na mídia)										
20	Ser comunicado com antecedência das novas campanhas publicitárias do Banco, seja institucional ou de produtos e serviços										
21	Veículos de comunicação interna via Sisxx: Agência de notícias										
22	Veículo de comunicação interna, via Sisxx: Correio										
23	Veículos de comunicação interna: Revista xx.com.você										
24	Veículos de comunicação interna TV xx – conteúdo jornalístico										
25	Possibilidade de registro de Críticas e sugestões, via sisxx										
26	Disponibilização de canal aberto com a OUVIDORIA de RH (RH Responde) para registro e esclarecimento de dúvidas, sugestões e críticas										
27	Compartilhamento, no seu local de trabalho, das informações do planejamento e acompanhamento das estratégias de superação do acordo de trabalho										
VI	**AMBIENTE ORGANIZACIONAL**										
28	Condições propiciadas pela empresa para a autonomia, inovação e expectativas de desempenho do seu papel de gerente de contas										
29	Encorajamento e Condições propiciados pelo Banco para implementação de práticas e comportamentos criativos										
30	O estilo de gestão do superior hierárquico ao influenciar o meu comportamento e o da equipe para atingir todos os objetivos										
31	O reconhecimento das minhas contribuições no meu local de trabalho										
32	Verba de relacionamento interno para cobrir despesas de reconhecimento interno e de melhoria do clima organizacional										
VII	**AÇÕES SOCIAIS**										
33	Incentivo e apoio do Banco para participação de ações voluntárias na comunidade em que atua										
34	Sistema para facilitar o cadastramento de intenções de atuação como voluntário, bem como registro e acompanhamento dos projetos sociais de que participa										
VIII	**REMUNERAÇÃO**										
35	Remuneração compatível com o cargo										

c) Classifique dentre os itens apresentados anteriormente (parte II), os 10 que você considera essenciais – de maior valor – para a sua preparação e motivação, no sentido de fortalecer o relacionamento com o cliente e gerar negócios. Em seguida, ordene-os na tabela abaixo, sendo **"1"** o de maior importância e o **"10"** o menos importante.

Mais importante **Menos Importante**

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*

Obrigado por sua colaboração!

DADOS DA AGÊNCIA

Nível da agência (1) **I** (2) **II** (3) **III** (4) **IV** (5) **V**

Localização **(1) Capital** **(2) Interior**

DADOS DO RESPONDENTE

1. Idade:

(1) até 30 anos (2) entre 31 e 40 anos
(3) entre 41 e 50 anos (4) acima de 51 anos

2. Sexo:

(1) Masculino (2) Feminino

3. Formação/nível:

(1) Ensino médio completo (2) Superior incompleto (3) Superior completo
(4) Especialização (5) Mestrado (6) Doutorado
(7) outros
_____(especificar)

4. Tempo no Banco XX:

(1) até 5 anos (2) de 6 a 15 anos (3) de 16 a 25 anos
(4) acima de 25 anos

5. Tempo na função de gerente de contas:

(1) até 2 anos (2) de 3 a 5 anos (3) de 6 a 10 anos
(4) acima de 10 anos

APÊNDICE D

PERFIL DOS RESPONDENTES

Nível da agência

I.....	44	21%
II.....	89	42%
III.....	58	27%
IV.....	20	9%
TOTAL.....	211	100%

Localização

CAPITAL.....	37	18%
INTERIOR.....	174	82%
TOTAL.....	211	100%

Idade

ATÉ 30 ANOS.....	34	16%
ENTRE 31 E 40 ANOS.....	93	44%
ENTRE 41 E 50 ANOS.....	74	35%
ACIMA DE 51 ANOS.....	8	4%
NS/NR.....	2	1%
TOTAL.....	211	100%

Sexo

MASCULINO.....	153	73%
FEMININO.....	55	26%
NS/NR.....	3	1%
TOTAL.....	211	100%

Formação/nível

ENSINO MÉDIO COMPLETO...	12	6%
SUPERIOR INCOMPLETO.....	46	22%
SUPERIOR COMPLETO.....	100	47%
ESPECIALIZAÇÃO.....	50	24%
DOUTORADO.....	1	0%
NS/NR.....	2	1%
TOTAL.....	211	100%

Tempo de Banco

ATÉ 5 ANOS.....	59	28%
DE 6 A 15 ANOS.....	17	8%
DE 16 A 25 ANOS.....	114	54%
ACIMA DE 25 ANOS.....	19	9%
NS/NR.....	2	1%
TOTAL.....	211	100%

Tempo na função de gerente de contas

ATÉ 2 ANOS.....	121	57%
DE 3 A 5 ANOS.....	72	34%
DE 6 A 10 ANOS.....	15	7%
ACIMA DE 10 ANOS.....	2	1%
NS/NR.....	1	0%
TOTAL.....	211	100%

APÊNDICE E

Tabela 15

Valor para o gerente de contas - Importância e Satisfação- Variações por segmentos específicos da amostra: nível de agência; localização, tempo de banco, tempo na função; formação acadêmica; sexo – tabela completa.

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da ascensão profissional, segundo o nível da agência

	NÍVEL DE AGÊNCIA								TOTAL	
	I		II		III		IV			
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP
CRITÉRIOS TÉCNICOS E TRANSPARENTES PARA A ASCENSÃO PROFISSIONAL.....	4,91	,29	4,67	,67	4,81	,54	4,80	,41	4,77	,56
SINALIZAÇÃO CLARA DE CAMINHOS PARA A ASCENSÃO AOS DIVERSOS CARGOS DO BANCO...	4,84	,37	4,66	,71	4,72	,56	4,60	,60	4,71	,60
COMPATIBILIZAÇÃO DOS INTERESSES PESSOAIS COM OS DA EMPRESA.....	4,66	,53	4,54	,72	4,66	,55	4,65	,49	4,61	,62
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS CLARIFICADO E BEM DEFINIDO.	4,61	,54	4,71	,61	4,67	,78	4,70	,47	4,68	,63
SISTEMA TAOI – MÓDULO TALENTOS	4,41	,62	4,48	,71	4,55	,73	4,45	,60	4,48	,69
SISTEMA TAOII – MÓDULO OPORTUNIDADES.....	4,50	,59	4,54	,78	4,57	,70	4,60	,50	4,55	,70
TOTAL.....	4,66	,49	4,60	,70	4,66	,64	4,63	,51	4,63	,63

Média das notas dadas ao grau de **satisfação** dos itens da ascensão profissional, segundo o nível da agência

	NÍVEL DE AGÊNCIA												TOTAL		
	I			II			III			IV					
	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP
CRITÉRIOS TÉCNICOS E TRANSPARENTES PARA A ASCENSÃO PROFISSIONAL.....	3,75	1,04	23,6%	3,52	1,14	24,6%	3,62	1,09	24,7%	3,65	1,14	24,0%	3,61	1,10	24,3%
SINALIZAÇÃO CLARA DE CAMINHOS PARA A ASCENSÃO AOS DIVERSOS CARGOS DO BANCO...	3,52	1,07	27,3%	3,51	1,13	24,7%	3,57	1,14	24,4%	3,60	1,10	21,7%	3,54	1,11	24,8%
COMPATIBILIZAÇÃO DOS INTERESSES PESSOAIS COM OS DA EMPRESA.....	3,59	,92	23,0%	3,66	1,02	19,4%	3,68	1,10	21,0%	3,95	,89	15,1%	3,68	1,01	20,2%
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS CLARIFICADO E BEM DEFINIDO.	3,55	1,00	23,0%	3,51	1,22	25,5%	3,47	1,29	25,7%	3,70	1,03	21,3%	3,52	1,17	24,8%
SISTEMA TAOI – MÓDULO TALENTOS	3,66	,89	17,0%	3,54	1,11	21,0%	3,66	1,08	19,6%	3,65	,88	18,0%	3,61	1,03	19,4%
SISTEMA TAOII – MÓDULO OPORTUNIDADES.....	3,55	,93	21,1%	3,60	1,06	20,7%	3,67	1,16	19,7%	3,55	1,05	22,8%	3,60	1,05	20,9%
TOTAL.....	3,60	,98	22,7%	3,56	1,11	22,6%	3,61	1,14	22,5%	3,68	1,02	20,5%	3,59	1,08	22,5%

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da desenvolvimento profissional, segundo o nível da agência

	NÍVEL DE AGÊNCIA								TOTAL	
	I		II		III		IV			
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP
PLANEJAMENTO DA CARREIRA COM POSSIBILIDADE DE CONSTRUIR A PRÓPRIA TRILHA.....	4,66	,57	4,70	,68	4,64	,58	4,70	,47	4,67	,61
CURSOS PRESENCIAIS OFERECIDOS PELA UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	4,73	,54	4,69	,58	4,71	,53	4,65	,49	4,70	,55
CURSOS AUTO-INSTRUCIONAIS - À DISTÂNCIA.....	4,59	,66	4,61	,61	4,66	,58	4,45	,69	4,60	,62
UNIxxxx COMO PORTAL DO DESENVOLVIMENTO										

PROFISSIONAL.....	4,64	,65	4,59	,64	4,48	,76	4,35	,67	4,55	,68		
BOLSAS DE GRADUAÇÃO/ESPECIALIZAÇÃO/MESTRADO.....	4,77	,43	4,74	,59	4,79	,49	4,74	,56	4,76	,53		
TOTAL.....	4,68	,57	4,67	,62	4,66	,59	4,58	,58	4,66	,60		

Média das notas dadas ao grau de **satisfação** dos itens da desenvolvimento profissional, segundo o nível da agência

	NÍVEL DE AGÊNCIA												TOTAL		
	I			II			III			IV					
	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP
PLANEJAMENTO DA CARREIRA COM POSSIBILIDADE DE CONSTRUIR A PRÓPRIA TRILHA.....	3,60	,88	22,7%	3,61	1,08	23,2%	3,91	1,08	15,7%	3,70	,80	21,3%	3,70	1,02	20,8%
CURSOS PRESENCIAIS OFERECIDOS PELA UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	3,39	1,17	28,3%	3,31	1,36	29,4%	3,57	1,24	24,2%	3,90	,97	16,1%	3,45	1,26	26,6%
CURSOS AUTO-INSTRUCIONAIS - À DISTÂNCIA.....	3,61	1,15	21,4%	3,81	,99	17,4%	3,84	,95	17,6%	3,95	1,00	11,2%	3,79	1,01	17,6%
UNIxx COMO PORTAL DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	3,73	1,11	19,6%	3,83	1,06	16,6%	3,84	1,02	14,3%	3,75	,91	13,8%	3,80	1,04	16,5%
BOLSAS DE GRADUAÇÃO/ESPECIALIZAÇÃO/MESTRADO.....	3,67	1,17	23,1%	3,91	1,16	17,5%	3,71	1,21	22,5%	3,84	1,30	19,0%	3,80	1,19	20,2%
TOTAL.....	3,57	1,10	23,1%	3,69	1,13	21,0%	3,77	1,10	19,1%	3,83	1,00	16,4%	3,71	1,10	20,4%

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da sistemas e ferramentas de apoio ao relacionamento, segundo o nível da agência

	NÍVEL DE AGÊNCIA								TOTAL	
	I		II		III		IV		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
MANUAL DE NEGÓCIOS E ROTINAS DE SERVIÇOS PADRONIZADOS E DISPONÍVEIS ON LINE.....	4,73	,50	4,83	,46	4,69	,60	4,60	,50	4,75	,51
SISTEMAS DE APOIO AO RELACIONAMENTO COM CLIENTES E GERAÇÃO DE NEGÓCIOS.....	4,80	,46	4,82	,41	4,71	,62	4,80	,41	4,78	,49
SISTEMAS DE APOIO AO PROCESSAMENTO DE SERVIÇOS E OPERAÇÕES.....	4,84	,37	4,78	,52	4,72	,59	4,70	,47	4,77	,51
CANAL ELETRÔNICO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	4,82	,39	4,78	,49	4,72	,70	4,80	,41	4,77	,53
APOIO SUPER ESTADUAL - NÚCLEO PJ.....	4,61	,69	4,52	,96	4,67	,51	4,65	,59	4,60	,77
DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES ATUAIS QUANTO A PRÁTICA DA CONCORRÊNCIA....	4,59	,62	4,63	,61	4,51	,76	4,25	,79	4,55	,68
TOTAL.....	4,73	,51	4,73	,58	4,67	,63	4,63	,53	4,70	,58

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da sistemas e ferramentas de apoio ao relacionamento, segundo o nível da agência

	NÍVEL DE AGÊNCIA												TOTAL		
	I			II			III			IV					
	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP
MANUAL DE NEGÓCIOS E ROTINAS DE SERVIÇOS PADRONIZADOS E DISPONÍVEIS ON LINE.....	3,80	1,02	20,9%	3,68	1,16	42,2%	3,78	,97	27,5%	3,95	,94	9,5%	3,76	1,06	20,8%
SISTEMAS DE APOIO AO RELACIONAMENTO COM CLIENTES E GERAÇÃO DE NEGÓCIOS.....	3,95	,78	20,9%	**3,75**	1,00	42,2%	3,83	,99	27,5%	**4,05**	,89	9,5%	3,84	,95	19,7%
SISTEMAS DE APOIO AO PROCESSAMENTO DE SERVIÇOS E OPERAÇÕES.....	3,72	1,08	20,9%	3,99	1,03	42,2%	4,05	,80	27,5%	4,10	,79	9,5%	3,96	,96	17,0%
CANAL ELETRÔNICO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	3,80	1,09	20,9%	4,04	,95	42,2%	3,95	1,02	27,5%	3,95	1,05	9,5%	3,96	1,01	17,0%

APOIO SUPER ESTADUAL – NÚCLEO PJ.....	**3,93**	,90	20,9%	3,97	1,11	42,2%	4,29	,90	27,5%	**4,30**	,80	9,5%	4,08	,99	11,3%
DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES ATUAIS QUANTO A PRÁTICA DA CONCORRÊNCIA....	3,48	,93	20,9%	3,62	1,16	42,2%	3,49	1,14	27,5%	3,75	1,02	9,5%	3,57	1,09	21,5%
TOTAL.....	**3,78**	,97	20,1%	3,84	1,07	18,8%	3,99	,97	16,5%	**4,02**	,92	13,2%	3,86	1,01	17,9%

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da gestão do desempenho profissional – GDP, segundo o nível da agência

	NÍVEL DE AGÊNCIA								TOTAL	
	I		II		III		IV			
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP
ACORDO DE TRABALHO CONSTRUÍDO JUNTO COM O SUPERIOR HIERÁRQUICO.....	4,59	,62	4,53	,85	4,66	,61	4,65	,49	4,59	,71
ACOMPANHAMENTO DO SEU DESEMPENHO, COM ORIENTAÇÕES ESPECÍFICAS DO SEU AVALIADOR.....	4,60	,62	4,47	,92	4,64	,61	4,55	,51	4,55	,75
TOTAL.....	4,60	,62	4,50	,89	4,65	,61	4,60	,50	4,57	,73

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da gestão do desempenho profissional – GDP, segundo o nível da agência

	NÍVEL DE AGÊNCIA												TOTAL		
	I			II			III			IV					
	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP
ACORDO DE TRABALHO CONSTRUÍDO JUNTO COM O SUPERIOR HIERÁRQUICO.....	3,44	1,01	25,1%	**3,29**	1,22	27,4%	3,33	1,23	28,5%	**3,75**	,91	19,4%	3,38	1,16	26,4%
ACOMPANHAMENTO DO SEU DESEMPENHO, COM ORIENTAÇÕES ESPECÍFICAS DO SEU AVALIADOR.....	3,39	,99	26,3%	**3,27**	1,24	26,8%	3,33	1,19	28,2%	**3,70**	,98	18,7%	3,35	1,15	26,4%
TOTAL.....	3,42	1,00	25,7%	**3,28**	1,23	27,1%	3,33	1,21	28,4%	**3,73**	,95	18,9%	3,37	1,16	26,4%

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da comunicação interna, segundo o nível da agência

	NÍVEL DE AGÊNCIA								TOTAL	
	I		II		III		IV			
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP
SER COMUNICADO COM ANTECEDÊNCIA DOS NOVOS LANÇAMENTOS DE PRODUTO/SERVIÇOS.....	4,75	,49	4,80	,48	4,78	,46	4,65	,67	4,77	,50
SER COMUNICADO COM ATNECEDÊNCIA DAS NOVAS CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS....	4,64	,65	4,49	,81	4,64	,67	4,45	,76	4,56	,74
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: AGÊNCIA DE NOTÍCIAS.....	4,75	,49	4,65	,55	4,84	,37	4,70	,47	4,73	,49
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: CORREIO.	4,77	,42	4,67	,54	4,77	,42	4,65	,49	4,72	,48
VEÍCULOS DE CONUNICAÇÃO INTERNA: REVISTA xx.COM.VOCÊ.....	4,09	1,01	4,06	1,02	4,26	,89	4,21	,92	4,13	,97
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA TV xx – CONTEÚDO JORNALÍSTICO.....	4,05	1,13	3,84	1,18	4,14	1,03	3,95	,89	3,98	1,10
POSSIBILIDADE DE REGISTRO DE CRÍTICAS E SUGESTÕES, VIA SISxx.....	4,48	,63	4,40	,89	4,52	,78	4,25	,72	4,44	,79
DISPONIBILIZAÇÃO DE CANAL ABERTO COM A OUVIDORIA DE RH.....	4,47	,74	4,59	,67	4,66	,69	4,35	,75	4,56	,70
COMPARTILHAMENTO, NO SEU LOCAL DE TRABALHO, DAS INFORMAÇÕES DO PLANEJAMENTO	4,65	,57	4,66	,54	4,78	,46	4,65	,59	4,69	,53
TOTAL.....	4,52	,68	4,46	,74	4,60	,64	4,43	,70	4,51	,70

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da comunicação interna, segundo o nível da agência

	NÍVEL DE AGÊNCIA												TOTAL		
	I			II			III			IV					
	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP
SER COMUNICADO COM ANTECEDÊNCIA DOS NOVOS LANÇAMENTOS DE PRODUTO/SERVIÇOS.....	3,23	,99	20,9%	**3,18**	1,19	42,2%	3,48	1,08	27,5%	**3,70**	,92	9,5%	3,32	1,10	30,4%
SER COMUNICADO COM ATNECEDÊNCIA DAS NOVAS CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS....	**3,16**	,91	20,9%	3,22	1,18	42,2%	**3,61**	,88	27,5%	3,50	,95	9,5%	3,34	1,04	26,8%
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: AGÊNCIA DE NOTÍCIAS.....	4,05	,71	20,9%	3,99	,90	42,2%	4,17	,75	27,5%	4,25	,85	9,5%	4,08	,82	13,7%
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: CORREIO.	4,14	,70	20,9%	4,07	,94	42,2%	4,24	,73	27,5%	4,25	,85	9,5%	4,15	,83	12,1%
VEÍCULOS DE CONUNICAÇÃO INTERNA: REVISTA xx.COM.VOCÊ.....	3,84	,96	20,9%	3,65	1,12	42,2%	3,83	1,05	27,5%	3,89	,99	9,5%	3,76	1,06	9,0%
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA TV xx – CONTEÚDO JORNALÍSTICO.....	3,37	1,13	20,9%	**3,10**	1,18	42,2%	3,26	1,09	27,5%	**3,50**	,83	9,5%	3,24	1,12	18,6%
POSSIBILIDADE DE REGISTRO DE CRÍTICAS E SUGESTÕES, VIA SISxx.....	3,50	1,06	20,9%	**3,25**	1,26	42,2%	3,48	1,17	27,5%	**3,70**	,98	9,5%	3,41	1,18	23,2%
DISPONIBILIZAÇÃO DE CANAL ABERTO COM A OUVIDORIA DE RH.....	3,60	1,03	20,9%	3,48	1,03	42,2%	3,74	1,09	27,5%	3,85	,99	9,5%	3,62	1,04	20,6%
COMPARTILHAMENTO, NO SEU LOCAL DE TRABALHO, DAS INFORMAÇÕES DO PLANEJAMENTO	4,00	,76	20,9%	3,86	1,06	42,2%	3,84	1,07	27,5%	4,10	,85	9,5%	3,91	,99	16,6%
TOTAL.....	3,65	,92	19,2%	3,53	1,10	21,9%	3,74	,99	18,7%	3,86	,91	12,9%	3,65	,99	19,1%

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens do ambiente organizacional, segundo o nível da agência

	NÍVEL DE AGÊNCIA								TOTAL	
	I		II		III		IV			
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP
CONDIÇÕES PROPICIADAS PELA EMPRESA PARA A ATONOMIA DO GERENTE DE CONTAS.....	4,77	,42	4,81	,50	4,77	,50	4,75	,44	4,79	,48
ENCORAJAMENTO E CONDIÇÕES PROPICIADOS PELO BANCO.....	4,66	,57	4,67	,58	4,72	,45	4,60	,60	4,68	,54
O ESTILO DA GESTÃO DO SUPERIOR HIERÁRQUICO AO INFLUENCIAR SEU COMPORTAMENTO.....	4,70	,51	4,75	,51	4,66	,58	4,70	,57	4,71	,53
O RECONHECIMENTO DAS MINHAS CONTRIBUIÇÕES NO MEU LOCAL DE TRABALHO.....	4,73	,45	4,79	,41	4,76	,51	4,65	,59	4,75	,46
VERBA DE RELACIONAMENTO INTERNO PARA COBRIR DESPESAS.....	4,61	,65	4,58	,74	4,71	,56	4,75	,44	4,64	,65
TOTAL.....	4,69	,52	4,72	,55	4,72	,52	4,69	,53	4,71	,53

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens do ambiente organizacional, segundo o nível da agência

	NÍVEL DE AGÊNCIA												TOTAL		
	I			II			III			IV					
	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP
CONDIÇÕES PROPICIADAS PELA EMPRESA PARA A ATONOMIA DO GERENTE DE CONTAS.....	3,56	1,01	25,4%	3,49	1,17	27,4%	3,60	1,03	24,5%	3,55	1,10	25,3%	3,54	1,09	26,1%
ENCORAJAMENTO E CONDIÇÕES PROPICIADOS PELO BANCO.....	**3,33**	1,08	28,5%	3,51	1,05	24,8%	3,71	1,04	21,4%	**3,75**	,85	18,5%	3,55	1,04	24,1%
O ESTILO DA GESTÃO DO SUPERIOR HIERÁRQUICO AO INFLUENCIAR SEU COMPORTAMENTO.....	3,59	1,11	23,6%	3,60	1,24	24,2%	3,64	1,18	21,9%	3,70	,92	21,3%	3,62	1,16	23,1%
O RECONHECIMENTO DAS MINHAS CONTRIBUIÇÕES NO MEU LOCAL DE TRABALHO.....	3,63	1,09	23,3%	**3,52**	1,21	26,5%	3,67	1,05	22,9%	**3,95**	,89	15,1%	3,63	1,12	23,6%

VERBA DE RELACIONAMENTO INTERNO PARA COBRIR DESPESAS.....	3,50	1,05	24,1%	**3,24**	1,29	29,3%	3,36	1,21	28,7%	**3,65**	1,27	23,2%	3,36	1,22	27,6%
TOTAL.....	3,52	1,07	24,9%	**3,47**	1,19	26,5%	3,60	1,10	23,6%	**3,72**	1,01	20,7%	3,54	1,13	24,9%

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens das ações sociais, segundo o nível da agência

	NÍVEL DE AGÊNCIA								TOTAL	
	I		II		III		IV		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
INCENTIVO E APOIO DO BANCO PARA PARTICIPAÇÃO DE AÇÕES VOLUNTÁRIAS.....	4,41	,82	4,34	,98	4,38	,95	4,55	,69	4,38	,91
SISTEMA PARA FACILITAR O CADASTRAMENTO DE INTENÇÕES DE ATUAÇÃO COMO VOLUNTÁRIO.	4,26	,90	4,16	1,09	4,34	,89	4,25	,72	4,24	,96
TOTAL.....	4,34	,86	4,25	1,04	4,36	,92	4,40	,71	4,31	,94

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens das ações sociais, segundo o nível da agência

	NÍVEL DE AGÊNCIA												TOTAL		
	I			II			III			IV			MÉDIA	DP	GAP
	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP			
INCENTIVO E APOIO DO BANCO PARA PARTICIPAÇÃO DE AÇÕES VOLUNTÁRIAS.....	3,61	1,08	18,1%	**3,26**	1,29	24,9%	3,30	1,06	24,7%	**3,70**	1,13	18,7%	3,39	1,18	22,6%
SISTEMA PARA FACILITAR O CADASTRAMENTO DE INTENÇÕES DE ATUAÇÃO COMO VOLUNTÁRIO.	3,74	1,09	12,2%	3,49	1,24	16,1%	3,55	1,03	18,2%	3,55	1,10	16,5%	3,57	1,14	15,8%
TOTAL.....	3,68	1,09	15,2%	3,38	1,27	20,5%	3,43	1,05	21,3%	3,63	1,12	17,5%	3,48	1,16	19,3%

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da remuneração, segundo o nível da agência

	NÍVEL DE AGÊNCIA								TOTAL	
	I		II		III		IV		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
REMUNERAÇÃO COMPATÍVEL COM O CARGO.....	4,82	,45	4,80	,59	4,90	,41	4,75	,55	4,82	,51
TOTAL.....	4,82	,45	4,80	,59	4,90	,41	4,75	,55	4,82	,51

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da remuneração, segundo o nível da agência

	NÍVEL DE AGÊNCIA												TOTAL		
	I			II			III			IV			MÉDIA	DP	GAP
	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP			
REMUNERAÇÃO COMPATÍVEL COM O CARGO.....	2,66	1,06	44,8%	2,72	1,15	43,3%	**2,63**	1,23	46,3%	**3,55**	,89	25,3%	2,76	1,15	42,7%
TOTAL.....	2,66	1,06	44,8%	2,72	1,15	43,3%	2,63	1,23	46,3%	3,55	,89	25,3%	2,76	1,15	42,7%

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens do ascensão profissional, segundo a localização

	LOCALIZAÇÃO				TOTAL	
	CAPITAL		INTERIOR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
CRITÉRIOS TÉCNICOS E TRANSPARENTES PARA A ASCENSÃO PROFISSIONAL.....	4,73	,65	4,78	,54	4,77	,56
SINALIZAÇÃO CLARA DE CAMINHOS PARA A ASCENSÃO AOS						

DIVERSOS CARGOS DO BANCO...	4,68	,63	4,72	,60	4,71	,60
COMPATIBILIZAÇÃO DOS INTERESSES PESSOAIS COM OS DA EMPRESA.....	4,59	,69	4,61	,61	4,61	,62
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS CLARIFICADO E BEM DEFINIDO.	4,49	,87	4,72	,56	4,68	,63
SISTEMA TAOI - MÓDULO TALENTOS	4,35	,68	4,51	,69	4,48	,69
SISTEMA TAOII - MÓDULO OPORTUNIDADES.....	4,43	,65	4,57	,71	4,55	,70
TOTAL.....	4,55	,70	4,65	,62	4,63	,63

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da ascensão profissional, segundo a localização

	LOCALIZAÇÃO						TOTAL		
	CAPITAL			INTERIOR					
	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP
CRITÉRIOS TÉCNICOS E TRANSPARENTES PARA A ASCENSÃO PROFISSIONAL.....	3,49	1,22	26,2%	3,63	1,08	24,1%	3,61	1,10	24,3%
SINALIZAÇÃO CLARA DE CAMINHOS PARA A ASCENSÃO AOS DIVERSOS CARGOS DO BANCO...	3,43	1,17	26,7%	3,56	1,10	24,6%	3,54	1,11	24,8%
COMPATIBILIZAÇÃO DOS INTERESSES PESSOAIS COM OS DA EMPRESA.....	3,75	1,02	18,3%	3,66	1,01	20,6%	3,68	1,01	20,2%
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS CLARIFICADO E BEM DEFINIDO.	3,32	1,36	26,1%	3,56	1,13	24,6%	3,52	1,17	24,8%
SISTEMA TAOI - MÓDULO TALENTOS	3,58	1,02	17,7%	3,61	1,04	24,0%	3,61	1,03	19,4%
SISTEMA TAOII - MÓDULO OPORTUNIDADES.....	3,78	1,10	14,7%	3,57	1,04	21,9%	3,60	1,05	20,9%
TOTAL.....	3,56	1,52	21,8%	3,60	1,07	22,6%	3,59	1,08	22,5%

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens do desenvolvimento profissional, segundo a localização

	LOCALIZAÇÃO				TOTAL	
	CAPITAL		INTERIOR			
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP
PLANEJAMENTO DA CARREIRA COM POSSIBILIDADE DE CONSTRUIR A PRÓPRIA TRILHA.....	4,59	,72	4,69	,59	4,67	,61
CURSOS PRESENCIAIS OFERECIDOS PELA UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	4,65	,59	4,71	,54	4,70	,55
CURSOS AUTO-INSTRUCIONAIS - À DISTÂNCIA.....	4,73	,45	4,58	,65	4,60	,62
UNIxx COMO PORTAL DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	4,53	,65	4,55	,69	4,55	,68
BOLSAS DE GRADUAÇÃO/ESPECIALIZAÇÃO/MESTRADO.....	4,70	,62	4,77	,51	4,76	,53
TOTAL.....	4,64	,61	4,66	,60	4,66	,60

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens do desenvolvimento profissional, segundo a localização

	LOCALIZAÇÃO						TOTAL		
	CAPITAL			INTERIOR					
	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP
PLANEJAMENTO DA CARREIRA COM POSSIBILIDADE DE CONSTRUIR A PRÓPRIA TRILHA.....	3,54	1,10	22,9%	3,74	1,00	20,3%	3,70	1,02	20,8%
CURSOS PRESENCIAIS OFERECIDOS PELA UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	**3,03**	1,32	34,8%	**3,55**	1,23	24,6%	3,45	1,26	26,6%
CURSOS AUTO-INSTRUCIONAIS - À DISTÂNCIA.....	3,59	1,07	24,1%	3,83	1,00	16,4%	3,79	1,01	17,6%
UNIxx COMO PORTAL DO									

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	3,69	1,12	18,5%	3,83	1,03	15,8%	3,80	1,04	16,5%
BOLSAS DE GRADUAÇÃO/ESPECIALIZAÇÃO/MESTRADO.....	3,68	1,13	21,7%	3,82	1,20	19,9%	3,80	1,19	20,2%
TOTAL.....	3,51	1,15	24,4%	3,75	1,09	19,5%	3,71	1,10	20,4%

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens dos sistemas e ferramentas de apoio ao relacionamento, segundo a localização

	LOCALIZAÇÃO				TOTAL	
	CAPITAL		INTERIOR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
MANUAL DE NEGÓCIOS E ROTINAS DE SERVIÇOS PADRONIZADOS E DISPONÍVEIS ON LINE.....	4,65	,63	4,77	,49	4,75	,51
SISTEMAS DE APOIO AO RELACIONAMENTO COM CLIENTES E GERAÇÃO DE NEGÓCIOS.....	4,68	,53	4,80	,48	4,78	,49
SISTEMAS DE APOIO AO PROCESSAMENTO DE SERVIÇOS E OPERAÇÕES.....	4,76	,43	4,77	,52	4,77	,51
CANAL ELETRÔNICO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	4,73	,73	4,78	,48	4,77	,53
APOIO SUPER ESTADUAL - NÚCLEO PJ.....	4,38	1,01	4,64	,70	4,60	,77
DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES ATUAIS QUANTO A PRÁTICA DA CONCORRÊNCIA....	4,53	,74	4,55	,67	4,55	,68
TOTAL.....	4,62	,68	4,72	,56	4,70	,58

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens dos sistemas e ferramentas de apoio ao relacionamento, segundo a localização

	LOCALIZAÇÃO						TOTAL		
	CAPITAL			INTERIOR			MÉDIA	DP	GAP
	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP			
MANUAL DE NEGÓCIOS E ROTINAS DE SERVIÇOS PADRONIZADOS E DISPONÍVEIS ON LINE.....	3,67	1,20	21,1%	3,78	1,03	20,8%	3,76	1,06	20,8%
SISTEMAS DE APOIO AO RELACIONAMENTO COM CLIENTES E GERAÇÃO DE NEGÓCIOS.....	3,73	1,04	20,3%	3,87	,92	82,5%	3,84	,95	19,7%
SISTEMAS DE APOIO AO PROCESSAMENTO DE SERVIÇOS E OPERAÇÕES.....	4,05	1,00	14,9%	3,94	,96	82,5%	3,96	,96	17,0%
CANAL ELETRÔNICO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	4,08	1,04	13,7%	3,93	1,00	82,5%	3,96	1,01	17,0%
APOIO SUPER ESTADUAL - NÚCLEO PJ.....	3,86	1,16	11,9%	4,13	,95	82,5%	4,08	,99	11,3%
DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES ATUAIS QUANTO A PRÁTICA DA CONCORRÊNCIA....	3,32	1,13	26,7%	3,62	1,08	82,5%	3,57	1,09	21,5%
TOTAL.....	3,79	1,10	18,0%	3,88	,99	17,8%	3,86	1,01	17,9%

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da gestão do desempenho profissional - GDP, segundo a localização

	LOCALIZAÇÃO				TOTAL	
	CAPITAL		INTERIOR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
ACORDO DE TRABALHO CONSTRUÍDO JUNTO COM O SUPERIOR HIERÁRQUICO.....	4,65	,79	4,57	,70	4,59	,71
ACOMPANHAMENTO DO SEU DESEMPENHO, COM ORIENTAÇÕES ESPECÍFICAS DO SEU AVALIADOR.....	4,65	,82	4,53	,74	4,55	,75
TOTAL.....	4,65	,81	4,55	,72	4,57	,73

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da gestão do desempenho profissional - GDP, segundo a localização

	LOCALIZAÇÃO						TOTAL		
	CAPITAL			INTERIOR			MÉDIA	DP	GAP
	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP			
ACORDO DE TRABALHO CONSTRUÍDO JUNTO COM O SUPERIOR HIERÁRQUICO	3,24	1,32	30,3%	3,40	1,12	25,6%	3,38	1,16	26,4%
ACOMPANHAMENTO DO SEU DESEMPENHO, COM ORIENTAÇÕES ESPECÍFICAS DO SEU AVALIADOR	3,35	1,25	28,0%	3,35	1,14	26,0%	3,35	1,15	26,4%
TOTAL	3,30	1,29	29,0%	3,38	1,13	25,7%	3,37	1,16	26,4%

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da comunicação interna, segundo a localização

	LOCALIZAÇÃO				TOTAL	
	CAPITAL		INTERIOR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
SER COMUNICADO COM ANTECEDÊNCIA DOS NOVOS LANÇAMENTOS DE PRODUTO/SERVIÇOS	4,84	,44	4,75	,51	4,77	,50
SER COMUNICADO COM ATNECEDÊNCIA DAS NOVAS CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS	4,57	,83	4,56	,72	4,56	,74
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: AGÊNCIA DE NOTÍCIAS	4,76	,43	4,72	,50	4,73	,49
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: CORREIO.	4,73	,45	4,72	,49	4,72	,48
VEÍCULOS DE CONUNICAÇÃO INTERNA: REVISTA xxCOM.VOCÊ	4,11	1,05	4,14	,95	4,13	,97
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA TV - CONTEÚDO JORNALÍSTICO	3,89	1,24	3,99	1,08	3,98	1,10
POSSIBILIDADE DE REGISTRO DE CRÍTICAS E SUGESTÕES, VIA SISxx	4,51	,73	4,42	,81	4,44	,79
DISPONIBILIZAÇÃO DE CANAL ABERTO COM A OUVIDORIA DE RH	4,63	,65	4,54	,71	4,56	,70
COMPARTILHAMENTO, NO SEU LOCAL DE TRABALHO, DAS INFORMAÇÕES DO PLANEJAMENTO	4,81	,40	4,66	,55	4,69	,53
TOTAL	4,54	,69	4,50	,70	4,51	,70

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da comunicação interna, segundo a localização

	LOCALIZAÇÃO						TOTAL		
	CAPITAL			INTERIOR			MÉDIA	DP	GAP
	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP			
SER COMUNICADO COM ANTECEDÊNCIA DOS NOVOS LANÇAMENTOS DE PRODUTO/SERVIÇOS	3,11	1,26	35,7%	3,37	1,07	29,1%	3,32	1,10	30,4%
SER COMUNICADO COM ATNECEDÊNCIA DAS NOVAS CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS	**3,08**	1,12	32,6%	**3,40**	1,02	25,4%	3,34	1,04	26,8%
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: AGÊNCIA DE NOTÍCIAS	3,95	1,00	17,0%	4,10	,78	13,1%	4,08	,82	13,7%
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: CORREIO.	3,97	1,01	16,1%	4,18	,79	11,4%	4,15	,83	12,1%
VEÍCULOS DE CONUNICAÇÃO INTERNA: REVISTA xxCOM.VOCÊ	3,69	1,19	10,2%	3,77	1,03	8,9%	3,76	1,06	9,0%
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO									

INTERNA TV xx- CONTEÚDO JORNALÍSTICO.....	2,81	1,37	27,8%	3,33	1,04	16,5%	3,24	1,12	18,6%
POSSIBILIDADE DE REGISTRO DE CRÍTICAS E SUGESTÕES, VIA SISxx.....	3,24	1,23	28,2%	3,44	1,17	22,2%	3,41	1,18	23,2%
DISPONIBILIZAÇÃO DE CANAL ABERTO COM A OUVIDORIA DE RH.....	3,53	1,21	23,8%	3,63	1,01	20,0%	3,62	1,04	20,6%
COMPARTILHAMENTO, NO SEU LOCAL DE TRABALHO, DAS INFORMAÇÕES DO PLANEJAMENTO	3,89	1,15	19,1%	3,91	,95	16,1%	3,91	,99	16,6%
TOTAL.....	3,47	1,17	23,6%	3,68	,98	18,2%	3,65	1,02	19,1%

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens do ambiente organizacional, segundo a localização

	LOCALIZAÇÃO				TOTAL	
	CAPITAL		INTERIOR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
CONDIÇÕES PROPICIADAS PELA EMPRESA PARA A ATONOMIA DO GERENTE DE CONTAS.....	4,78	,42	4,79	,49	4,79	,48
ENCORAJAMENTO E CONDIÇÕES PROPICIADOS PELO BANCO.....	4,68	,58	4,68	,54	4,68	,54
O ESTILO DA GESTÃO DO SUPERIOR HIERÁRQUICO AO INFLUENCIAR SEU COMPORTAMENTO.....	4,70	,52	4,71	,54	4,71	,53
O RECONHECIMENTO DAS MINHAS CONTRIBUIÇÕES NO MEU LOCAL DE TRABALHO.....	4,73	,45	4,76	,47	4,75	,46
VERBA DE RELACIONAMENTO INTERNO PARA COBRIR DESPESAS.....	4,54	,65	4,66	,65	4,64	,65
TOTAL.....	4,69	,52	4,72	,54	4,71	,53

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens do ambiente organizacional, segundo a localização

	LOCALIZAÇÃO						TOTAL		
	CAPITAL			INTERIOR			MÉDIA	DP	GAP
	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP			
CONDIÇÕES PROPICIADAS PELA EMPRESA PARA A ATONOMIA DO GERENTE DE CONTAS.....	3,42	1,18	28,5%	3,56	1,07	25,7%	3,54	1,09	26,1%
ENCORAJAMENTO E CONDIÇÕES PROPICIADOS PELO BANCO.....	3,33	1,20	28,8%	3,59	1,00	23,3%	3,55	1,04	24,1%
O ESTILO DA GESTÃO DO SUPERIOR HIERÁRQUICO AO INFLUENCIAR SEU COMPORTAMENTO.....	3,59	1,26	23,6%	3,62	1,14	23,1%	3,62	1,16	23,1%
O RECONHECIMENTO DAS MINHAS CONTRIBUIÇÕES NO MEU LOCAL DE TRABALHO.....	3,58	1,18	24,3%	3,64	1,11	23,5%	3,63	1,12	23,6%
VERBA DE RELACIONAMENTO INTERNO PARA COBRIR DESPESAS.....	3,41	1,24	24,9%	3,36	1,22	27,9%	3,36	1,22	27,6%
TOTAL.....	3,47	1,21	26,0%	3,55	1,11	24,8%	3,54	1,13	24,9%

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens das ações sociais, segundo a localização

	LOCALIZAÇÃO				TOTAL	
	CAPITAL		INTERIOR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
INCENTIVO E APOIO DO BANCO PARA PARTICIPAÇÃO DE AÇÕES VOLUNTÁRIAS.....	4,14	1,16	4,44	,84	4,38	,91
SISTEMA PARA FACILITAR O CADASTRAMENTO DE INTENÇÕES DE ATUAÇÃO COMO VOLUNTÁRIO.	**3,89**	1,17	**4,31**	,90	4,24	,96
TOTAL.....	4,02	1,17	4,38	,87	4,31	,94

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens das ações sociais, segundo a localização

	LOCALIZAÇÃO						TOTAL		
	CAPITAL			INTERIOR					
	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP
INCENTIVO E APOIO DO BANCO PARA PARTICIPAÇÃO DE AÇÕES VOLUNTÁRIAS.....	3,22	1,29	22,2%	3,43	1,15	22,7%	3,39	1,18	22,6%
SISTEMA PARA FACILITAR O CADASTRAMENTO DE INTENÇÕES DE ATUAÇÃO COMO VOLUNTÁRIO.	3,60	1,26	7,5%	3,56	1,12	17,4%	3,57	1,14	15,8%
TOTAL.....	3,41	1,28	15,2%	3,50	1,14	20,1%	3,48	1,16	19,3%

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da remuneração, segundo a localização

	LOCALIZAÇÃO				TOTAL	
	CAPITAL		INTERIOR			
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP
REMUNERAÇÃO COMPATÍVEL COM O CARGO.....	4,84	,37	4,82	,53	4,82	,51
TOTAL.....	4,84	,37	4,82	,53	4,82	,51

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da remuneração, segundo a localização

	LOCALIZAÇÃO						TOTAL		
	CAPITAL			INTERIOR					
	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP
REMUNERAÇÃO COMPATÍVEL COM O CARGO.....	**2,54**	1,17	47,5%	**2,81**	1,15	41,7%	2,76	1,15	42,7%
TOTAL.....	2,54	1,17	47,5%	2,81	1,15	41,7%	2,76	1,15	42,7%

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da ascensão profissional, segundo e o tempo de Banco

	TEMPO DE BANCO										TOTAL	
	ATÉ 5 ANOS		DE 6 A 15 ANOS		DE 16 A 25 ANOS		ACIMA DE 25 ANOS		NS/NR			
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP
CRITÉRIOS TÉCNICOS E TRANSPARENTES PARA A ASCENSÃO PROFISSIONAL.....	4,83	,38	4,94	,24	4,72	,66	4,74	,56	5,00	,00	4,77	,56
SINALIZAÇÃO CLARA DE CAMINHOS PARA A ASCENSÃO AOS DIVERSOS CARGOS DO BANCO...	4,76	,43	4,94	,24	4,65	,70	4,63	,60	5,00	,00	4,71	,60
COMPATIBILIZAÇÃO DOS INTERESSES PESSOAIS COM OS DA EMPRESA.....	4,69	,56	4,88	,33	4,55	,65	4,37	,68	5,00	,00	4,61	,62
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS CLARIFICADO E BEM DEFINIDO.	4,69	,62	4,88	,33	4,64	,68	4,63	,60	5,00	,00	4,68	,63
SISTEMA TAOI - MÓDULO TALENTOS	4,58	,59	4,59	,62	4,43	,73	4,37	,76	5,00	,00	4,48	,69
SISTEMA TAOII - MÓDULO OPORTUNIDADES.....	4,61	,59	4,71	,59	4,46	,77	4,63	,68	5,00	,00	4,55	,70
TOTAL.....	4,69	,53	4,82	,39	4,58	,70	4,56	,65	5,00	,00	4,63	,63

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da ascensão profissional, segundo e o tempo de Banco

	TEMPO DE BANCO												TOTAL		
	ATÉ 5 ANOS			DE 6 A 15 ANOS			DE 16 A 25 ANOS			ACIMA DE 25 ANOS			NS/NR					
	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP
CRITÉRIOS TÉCNICOS E TRANSPARENTES PARA A ASCENSÃO PROFISSIONAL.....	3,49	1,12	27,7%	**3,18**	1,13	35,6%	3,64	1,11	22,9%	**4,11**	,88	13,3%	4,00	,00	20,0%	3,61	1,10	24,3%
SINALIZAÇÃO CLARA DE CAMINHOS PARA A ASCENSÃO AOS																		

DIVERSOS CARGOS DO BANCO...	3,42	1,13	28,2%	**2,88**	,99	41,7%	3,61	1,11	22,4%	**4,00**	1,00	13,6%	4,00	,00	20,0%	3,54	1,11	24,3%
COMPATIBILIZAÇÃO DOS INTERESSES PESSOAIS COM OS DA EMPRESA.....	3,61	1,10	23,0%	3,53	,87	27,7%	3,69	1,00	18,9%	3,95	,91	9,6%	4,00	,00	20,0%	3,68	1,01	20,2%
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS CLARIFICADO E BEM DEFINIDO.	3,47	1,22	26,0%	**3,35**	1,11	31,4%	3,49	1,18	24,8%	**4,00**	1,00	13,6%	3,50	,71	30,0%	3,52	1,17	24,8%
SISTEMA TAOI - MÓDULO TALENTOS	**3,54**	1,09	22,7%	3,71	,77	19,2%	3,54	1,04	20,1%	4,06	1,00	7,1%	4,50	,71	10,0%	3,61	1,03	19,4%
SISTEMA TAOII - MÓDULO OPORTUNIDADES.....	3,62	1,09	21,5%	**3,35**	,86	28,9%	3,53	1,03	20,9%	**4,16**	1,12	10,2%	4,50	,71	10,0%	3,60	1,05	20,9%
TOTAL.....	3,62	1,09	22,8%	**3,33**	,96	30,5%	3,58	1,08	21,8%	**4,05**	,99	11,2%	4,08	,36	18,4%	3,59	1,08	22,5%

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da desenvolvimento profissional, segundo e o tempo de Banco

	TEMPO DE BANCO										TOTAL	
	ATÉ 5 ANOS		DE 6 A 15 ANOS		DE 16 A 25 ANOS		ACIMA DE 25 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
PLANEJAMENTO DA CARREIRA COM POSSIBILIDADE DE CONSTRUIR A PRÓPRIA TRILHA.....	4,66	,58	4,71	,47	4,68	,63	4,58	,77	5,00	,00	4,67	,61
CURSOS PRESENCIAIS OFERECIDOS PELA UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	4,76	,50	4,75	,45	4,66	,58	4,67	,59	5,00	,00	4,70	,55
CURSOS AUTO-INSTRUCIONAIS - À DISTÂNCIA.....	4,66	,54	4,71	,47	4,56	,68	4,58	,61	5,00	,00	4,60	,62
UNIxx COMO PORTAL DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	4,60	,59	4,47	,72	4,53	,72	4,53	,70	5,00	,00	4,55	,68
BOLSAS DE GRADUAÇÃO/ESPECIALIZAÇÃO/MESTRADO.....	4,81	,43	4,71	,59	4,73	,58	4,79	,42	5,00	,00	4,76	,53
TOTAL.....	4,70	,53	4,67	,54	4,63	,64	4,63	,62	5,00	,00	4,66	,60

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da desenvolvimento profissional, segundo e o tempo de Banco

	TEMPO DE BANCO															TOTAL		
	ATÉ 5 ANOS			DE 6 A 15 ANOS			DE 16 A 25 ANOS			ACIMA DE 25 ANOS			NS/NR			MÉDIA	DP	GAP
	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP			
PLANEJAMENTO DA CARREIRA COM POSSIBILIDADE DE CONSTRUIR A PRÓPRIA TRILHA.....	**3,58**	1,13	23,2%	3,63	,62	22,9%	3,72	1,00	20,5%	**4,00**	1,05	12,7%	4,50	,71	10,0%	3,70	1,02	20,8%
CURSOS PRESENCIAIS OFERECIDOS PELA UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	3,41	1,34	28,4%	**3,38**	1,36	28,8%	3,42	1,20	26,6%	**3,78**	1,35	19,1%	4,50	,71	10,0%	3,45	1,26	26,6%
CURSOS AUTO-INSTRUCIONAIS - À DISTÂNCIA.....	3,88	1,00	16,7%	3,88	1,05	17,6%	3,66	1,01	19,7%	4,11	,99	10,3%	4,50	,71	10,0%	3,79	1,01	17,6%
UNIxx COMO PORTAL DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	3,86	1,00	16,1%	**3,59**	1,12	19,7%	3,74	1,04	17,4%	**4,11**	1,15	9,3%	4,50	,71	10,0%	3,80	1,04	16,5%
BOLSAS DE GRADUAÇÃO/ESPECIALIZAÇÃO/MESTRADO.....	3,80	1,19	21,0%	**3,24**	1,35	31,2%	3,82	1,16	19,2%	**4,06**	1,11	15,2%	5,00	,00	00,0%	3,80	1,19	20,2%
TOTAL.....	3,71	1,13	21,1%	**3,54**	1,10	24,2%	3,67	1,08	20,7%	**4,01**	1,13	13,4%	4,60	,57	8,0%	3,71	1,10	20,4%

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens dos sistemas e ferramentas de apoio ao relacionamento, segundo e o tempo de Banco

	TEMPO DE BANCO										TOTAL	
	ATÉ 5 ANOS		DE 6 A 15 ANOS		DE 16 A 25 ANOS		ACIMA DE 25 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
MANUAL DE NEGÓCIOS E ROTINAS DE SERVIÇOS PADRONIZADOS E DISPONÍVEIS ON LINE.....	4,61	,62	5,00	,00	4,76	,50	4,84	,37	5,00	,00	4,75	,51
SISTEMAS DE APOIO AO RELACIONAMENTO COM CLIENTES E GERAÇÃO DE NEGÓCIOS.....	4,78	,53	4,88	,49	4,76	,49	4,79	,42	5,00	,00	4,78	,49
SISTEMAS DE APOIO AO PROCESSAMENTO DE SERVIÇOS E OPERAÇÕES.....	4,73	,55	4,88	,33	4,75	,53	4,84	,37	5,00	,00	4,77	,51
CANAL ELETRÔNICO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	4,76	,47	4,82	,39	4,76	,60	4,79	,42	5,00	,00	4,77	,53
APOIO SUPER ESTADUAL - NÚCLEO PJ.....	4,56	,75	4,75	,58	4,61	,76	4,42	1,02	5,00	,00	4,60	,77

DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES ATUAIS QUANTO A PRÁTICA DA CONCORRÊNCIA....	4,45	,71	4,59	,62	4,63	,63	4,32	,89	5,00	,00	4,55	,68					
TOTAL.....	4,65	,61	4,82	1,21	4,71	,59	4,67	,58	5,00	,00	4,70	,58					

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens dos sistemas e ferramentas de apoio ao relacionamento, segundo e o tempo de Banco

	TEMPO DE BANCO															TOTAL		
	ATÉ 5 ANOS			DE 6 A 15 ANOS			DE 16 A 25 ANOS			ACIMA DE 25 ANOS			NS/NR			MÉDIA	DP	GAP
	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP			
MANUAL DE NEGÓCIOS E ROTINAS DE SERVIÇOS PADRONIZADOS E DISPONÍVEIS ON LINE.....	**3,53**	1,14	23,4%	3,82	,88	23,6%	3,75	1,04	21,2%	**4,37**	,90	9,7%	4,50	,71	10,0%	3,76	1,06	20,8%
SISTEMAS DE APOIO AO RELACIONAMENTO COM CLIENTES E GERAÇÃO DE NEGÓCIOS.....	3,73	1,17	22,0%	3,82	,73	21,7%	3,86	,85	18,9%	4,05	,91	15,4%	4,50	,71	10,0%	3,84	,95	19,7%
SISTEMAS DE APOIO AO PROCESSAMENTO DE SERVIÇOS E OPERAÇÕES.....	3,93	,89	16,9%	4,18	1,07	14,3%	**3,88**	,99	18,3%	4,37	,83	9,7%	4,00	1,41	20,0%	3,96	,96	17,0%
CANAL ELETRÔNICO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	4,03	,98	15,3%	4,06	1,03	15,8%	3,83	1,02	19,5%	**4,32**	,95	9,8%	4,50	,71	10,0%	3,96	1,01	17,0%
APOIO SUPER ESTADUAL - NÚCLEO PJ.....	4,02	1,03	11,8%	4,19	,75	11,8%	4,11	,97	10,8%	4,05	1,27	8,4%	3,50	,71	30,0%	4,08	,99	11,3%
DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES ATUAIS QUANTO A PRÁTICA DA CONCORRÊNCIA....	3,54	1,15	20,4%	3,41	,80	25,7%	3,56	1,05	23,1%	3,74	1,41	13,4%	4,50	,71	10,0%	3,57	1,09	21,5%
TOTAL.....	**3,80**	1,06	18,3%	3,91	,88	18,9%	3,83	,99	18,7%	**4,15**	1,05	11,1%	4,25	,83	15,0%	3,86	1,01	17,9%

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da gestão do desempenho profissional - GDP, segundo e o tempo de Banco

	TEMPO DE BANCO										TOTAL	
	ATÉ 5 ANOS		DE 6 A 15 ANOS		DE 16 A 25 ANOS		ACIMA DE 25 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
ACORDO DE TRABALHO CONSTRUÍDO JUNTO COM O SUPERIOR HIERÁRQUICO.....	4,56	,79	4,65	,70	4,60	,69	4,53	,70	5,00	,00	4,59	,71
ACOMPANHAMENTO DO SEU DESEMPENHO, COM ORIENTAÇÕES ESPECÍFICAS DO SEU AVALIADOR.....	4,59	,77	4,35	1,11	4,58	,67	4,39	,85	5,00	,00	4,55	,75
TOTAL.....	4,58	,78	4,50	,91	4,59	,68	4,46	,78	5,00	,00	4,57	,73

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da gestão do desempenho profissional - GDP, segundo e o tempo de Banco

	TEMPO DE BANCO															TOTAL		
	ATÉ 5 ANOS			DE 6 A 15 ANOS			DE 16 A 25 ANOS			ACIMA DE 25 ANOS			NS/NR			MÉDIA	DP	GAP
	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP			
ACORDO DE TRABALHO CONSTRUÍDO JUNTO COM O SUPERIOR HIERÁRQUICO.....	**3,29**	1,35	27,9%	3,35	,86	28,0%	3,37	1,08	26,7%	**3,72**	1,23	17,9%	3,50	,71	30,0%	3,38	1,16	26,4%
ACOMPANHAMENTO DO SEU DESEMPENHO, COM ORIENTAÇÕES ESPECÍFICAS DO SEU AVALIADOR.....	3,39	1,31	26,1%	**3,06**	,97	29,7%	3,33	1,05	27,3%	**3,58**	1,43	18,5%	3,50	,71	30,0%	3,35	1,15	26,4%
TOTAL.....	3,34	1,39	27,1%	**3,21**	,92	28,7%	3,35	1,07	27,0%	**3,65**	1,33	18,2%	3,50	,71	30,0%	3,37	1,16	26,4%

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da comunicação interna, segundo e o tempo de Banco

	TEMPO DE BANCO										TOTAL	
	ATÉ 5 ANOS		DE 6 A 15 ANOS		DE 16 A 25 ANOS		ACIMA DE 25 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		

SER COMUNICADO COM ANTECEDÊNCIA DOS NOVOS LANÇAMENTOS DE PRODUTO/SERVIÇOS.....	4,81	,47	4,76	,56	4,75	,51	4,74	,45	5,00	,00	4,77	,50			
SER COMUNICADO COM ATNECEDÊNCIA DAS NOVAS CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS....	4,53	,84	4,41	,94	4,58	,68	4,63	,60	5,00	,00	4,56	,74			
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: AGÊNCIA DE NOTÍCIAS.....	4,69	,53	4,82	,39	4,73	,48	4,74	,45	5,00	,00	4,73	,49			
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: CORREIO.	4,68	,51	4,76	,44	4,74	,48	4,63	,50	5,00	,00	4,72	,48			
VEÍCULOS DE CONUNICAÇÃO INTERNA: REVISTA xx.COM.VOCÊ.....	4,21	,89	4,00	1,12	4,10	,99	4,16	1,01	5,00	,00	4,13	,97			
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA TV xx - CONTEÚDO JORNALÍSTICO.....	**3,93**	1,15	4,00	1,12	3,98	1,10	4,00	1,11	4,50	,71	3,98	1,10			
POSSIBILIDADE DE REGISTRO DE CRÍTICAS E SUGESTÕES, VIA SISxx.....	4,41	,83	4,47	,80	4,46	,78	4,32	,82	4,50	,71	4,44	,79			
DISPONIBILIZAÇÃO DE CANAL ABERTO COM A OUVIDORIA DE RH.....	4,47	,80	4,81	,40	4,60	,66	4,32	,75	5,00	,00	4,56	,70			
COMPARTILHAMENTO, NO SEU LOCAL DE TRABALHO, DAS INFORMAÇÕES DO PLANEJAMENTO	4,71	,53	4,88	,34	4,65	,55	4,68	,58	5,00	,00	4,69	,53			
TOTAL.....	4,49	,73	4,55	,68	4,51	,69	4,47	,70	4,89	,00	4,51	,70			

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da comunicação interna, segundo e o tempo de Banco

	TEMPO DE BANCO															TOTAL		
	ATÉ 5 ANOS			DE 6 A 15 ANOS			DE 16 A 25 ANOS			ACIMA DE 25 ANOS			NS/NR					
	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP
SER COMUNICADO COM ANTECEDÊNCIA DOS NOVOS LANÇAMENTOS DE PRODUTO/SERVIÇOS.....	**2,98**	1,14	38,0%	3,00	1,00	37,0%	3,43	1,06	27,8%	**3,89**	,99	17,9%	4,50	,71	10,0%	3,32	1,10	30,4%
SER COMUNICADO COM ATNECEDÊNCIA DAS NOVAS CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS....	3,14	,99	30,7%	**2,88**	,99	34,7%	3,42	1,02	25,3%	**3,84**	1,12	17,1%	4,50	,71	10,0%	3,34	1,04	26,8%
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: AGÊNCIA DE NOTÍCIAS.....	4,10	,84	12,6%	3,94	,83	18,3%	4,06	,79	14,2%	4,16	,96	12,2%	4,50	,71	10,0%	4,08	,82	13,7%
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: CORREIO.	4,14	,80	11,5%	4,06	,97	14,7%	4,16	,81	12,2%	4,16	1,01	10,2%	4,50	,71	10,0%	4,15	,83	12,1%
VEÍCULOS DE CONUNICAÇÃO INTERNA: REVISTA xxxCOM.VOCÊ.....	3,88	,95	7,8%	3,47	1,12	13,3%	3,73	1,08	9,0%	3,84	1,21	7,7%	4,00	,00	20,0%	3,76	1,06	9,0%
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA TV xx - CONTEÚDO JORNALÍSTICO.....	3,24	1,05	17,6%	3,18	1,13	20,5%	3,20	1,14	19,6%	3,42	1,26	14,5%	4,00	,00	20,0%	3,24	1,12	18,6%
POSSIBILIDADE DE REGISTRO DE CRÍTICAS E SUGESTÕES, VIA SISxx.....	3,37	1,22	23,6%	3,29	1,31	26,4%	3,39	1,14	24,0%	3,63	1,26	16,0%	4,00	,00	20,0%	3,41	1,18	23,2%
DISPONIBILIZAÇÃO DE CANAL ABERTO COM A OUVIDORIA DE RH.....	3,59	1,08	19,7%	3,94	,85	18,1%	3,58	1,07	22,2%	3,63	1,01	16,0%	4,00	,00	20,0%	3,62	1,04	20,6%
COMPARTILHAMENTO, NO SEU LOCAL DE TRABALHO, DAS INFORMAÇÕES DO PLANEJAMENTO	3,81	1,15	19,1%	3,94	,68	19,3%	3,91	,92	15,9%	4,16	1,12	11,1%	4,00	,00	20,0%	3,91	,99	16,6%
TOTAL.....	3,58	1,02	20,3%	**3,52**	,99	22,6%	3,65	1,00	19,1%	**3,86**	1,10	13,6%	4,22	,32	13,7%	3,65	1,02	19,1%

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens do ambiente organizacional, segundo e o tempo de Banco

	TEMPO DE										TOTAL	
	ATÉ 5 ANOS		DE 6 A 15 ANOS		DE 16 A 25 ANOS		ACIMA DE 25 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
CONDIÇÕES PROPICIADAS PELA EMPRESA PARA A ATONOMIA DO GERENTE DE CONTAS.....	4,78	,49	4,88	,33	4,76	,50	4,84	,37	5,00	,00	4,79	,48
ENCORAJAMENTO E CONDIÇÕES PROPICIADOS PELO BANCO.....	4,73	,52	4,88	,49	4,65	,55	4,47	,61	5,00	,00	4,68	,54
O ESTILO DA GESTÃO DO SUPERIOR HIERÁRQUICO AO INFLUENCIAR SEU COMPORTAMENTO.....	4,64	,61	4,88	,33	4,72	,51	4,68	,58	5,00	,00	4,71	,53

O RECONHECIMENTO DAS MINHAS CONTRIBUIÇÕES NO MEU LOCAL DE TRABALHO.....	4,76	,47	4,88	,33	4,75	,46	4,63	,60	5,00	,00	4,75	,46						
VERBA DE RELACIONAMENTO INTERNO PARA COBRIR DESPESAS.....	4,71	,56	4,53	,72	4,61	,70	4,63	,60	5,00	,00	4,64	,65						
TOTAL.....	4,72	,53	4,81	,44	4,70	,54	4,66	,55	5,00	,00	4,71	,53						

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens do ambiente organizacional, segundo e o tempo de Banco

	TEMPO DE BANCO												TOTAL		
	ATÉ 5 ANOS			DE 6 A 15 ANOS			DE 16 A 25 ANOS			ACIMA DE 25 ANOS			NS/NR			MÉDIA	DP	GAP
	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP			
CONDIÇÕES PROPICIADAS PELA EMPRESA PARA A ATONOMIA DO GERENTE DE CONTAS.....	**3,22**	1,16	32,6%	**3,76**	,90	23,0%	3,68	1,01	22,7%	3,42	1,30	29,3%	4,50	,71	10,0%	3,54	1,09	26,1%
ENCORAJAMENTO E CONDIÇÕES PROPICIADOS PELO BANCO.....	3,44	1,16	27,3%	3,56	1,03	27,0%	3,60	,99	22,6%	3,53	1,02	21,0%	4,00	,00	20,0%	3,55	1,04	24,1%
O ESTILO DA GESTÃO DO SUPERIOR HIERÁRQUICO AO INFLUENCIAR SEU COMPORTAMENTO.....	3,58	1,09	23,0%	**3,12**	1,22	36,1%	3,68	1,17	22,0%	**3,89**	1,20	16,9%	3,00	1,41	40,0%	3,62	1,16	23,1%
O RECONHECIMENTO DAS MINHAS CONTRIBUIÇÕES NO MEU LOCAL DE TRABALHO.....	3,62	1,14	23,9%	3,59	,94	26,4%	3,61	1,15	24,0%	3,84	1,07	17,9%	3,00	1,41	40,0%	3,63	1,12	23,6%
VERBA DE RELACIONAMENTO INTERNO PARA COBRIR DESPESAS.....	3,34	1,15	29,1%	3,59	1,18	20,8%	3,30	1,21	28,4%	3,68	1,49	20,5%	3,00	1,41	40,0%	3,36	1,22	27,6%
TOTAL.....	**3,44**	1,14	27,1%	3,52	1,05	26,8%	3,57	1,11	24,0%	**3,67**	1,22	21,2%	3,50	,99	30,0%	3,54	1,13	24,9%

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens das ações sociais, segundo e o tempo de Banco

	TEMPO DE BANCO										TOTAL	
	ATÉ 5 ANOS		DE 6 A 15 ANOS		DE 16 A 25 ANOS		ACIMA DE 25 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
INCENTIVO E APOIO DO BANCO PARA PARTICIPAÇÃO DE AÇÕES VOLUNTÁRIAS.....	**4,22**	,95	**4,71**	,59	4,41	,94	4,37	,83	5,00	,00	4,38	,91
SISTEMA PARA FACILITAR O CADASTRAMENTO DE INTENÇÕES DE ATUAÇÃO COMO VOLUNTÁRIO.	4,17	,87	4,50	,82	4,22	1,05	4,26	,87	5,00	,00	4,24	,96
TOTAL.....	4,20	,91	4,61	,71	4,32	1,00	4,32	,85	5,00	,00	4,31	,94

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens das ações sociais, segundo e o tempo de Banco

	TEMPO DE BANCO															TOTAL		
	ATÉ 5 ANOS			DE 6 A 15 ANOS			DE 16 A 25 ANOS			ACIMA DE 25 ANOS			NS/NR			MÉDIA	DP	GAP
	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP			
INCENTIVO E APOIO DO BANCO PARA PARTICIPAÇÃO DE AÇÕES VOLUNTÁRIAS.....	3,38	1,14	19,9%	3,38	1,02	28,2%	3,29	1,19	25,4%	**3,95**	1,27	9,7%	4,00	1,41	20,0%	3,39	1,18	22,6%
SISTEMA PARA FACILITAR O CADASTRAMENTO DE INTENÇÕES DE ATUAÇÃO COMO VOLUNTÁRIO.	3,68	1,00	11,8%	3,69	,87	18,0%	**3,39**	1,22	19,7%	**4,11**	1,10	3,5%	4,00	1,41	20,0%	3,57	1,14	15,8%
TOTAL.....	3,53	1,07	16,0%	3,54	,95	23,2%	**3,34**	1,21	22,7%	**4,03**	1,19	6,7%	4,00	1,41	20,0%	3,48	1,16	19,3%

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da remuneração, segundo e o tempo de Banco

	TEMPO DE BANCO										TOTAL	
	ATÉ 5 ANOS		DE 6 A 15 ANOS		DE 16 A 25 ANOS		ACIMA DE 25 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
REMUNERAÇÃO COMPATÍVEL COM O CARGO.....	4,88	,38	4,94	,24	4,81	,56	4,63	,68	5,00	,00	4,82	,51
TOTAL.....	4,88	,38	4,94	,24	4,81	,56	4,63	,68	5,00	,00	4,82	,51

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da remuneração, segundo e o tempo de Banco

	TEMPO DE BANCO												TOTAL		
	ATÉ 5 ANOS			DE 6 A 15 ANOS			DE 16 A 25 ANOS			ACIMA DE 25 ANOS			NS/NR			MÉDIA	DP	GAP

	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP	MÉDIA	DP	GAP		
REMUNERAÇÃO COMPATÍVEL COM O CARGO.....	3,02	1,06	38,1%	2,53	1,07	48,8%	2,62	1,18	45,5%	3,05	1,18	34,1%	2,50	2,12	50,0%	2,76	1,15	42,7%
TOTAL.....	3,02	1,06	38,1%	2,53	1,07	48,8%	2,62	1,18	45,5%	3,05	1,18	34,1%	2,50	2,12	50,0%	2,76	1,15	42,7%

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da ascenção profissional, segundo a idade

	IDADE										TOTAL	
	ATÉ 30 ANOS		ENTRE 31 E 40 ANOS		ENTRE 41 E 50 ANOS		ACIMA DE 51 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
CRITÉRIOS TÉCNICOS E TRANSPARENTES PARA A ASCENSÃO PROFISSIONAL.....	4,79	,41	4,71	,67	4,81	,49	5,00	,00	5,00	,00	4,77	,56
SINALIZAÇÃO CLARA DE CAMINHOS PARA A ASCENSÃO AOS DIVERSOS CARGOS DO BANCO...	4,74	,45	4,67	,70	4,70	,57	5,00	,00	5,00	,00	4,71	,60
COMPATIBILIZAÇÃO DOS INTERESSES PESSOAIS COM OS DA EMPRESA.....	4,59	,66	4,65	,62	4,58	,60	4,38	,74	5,00	,00	4,61	,62
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS CLARIFICADO E BEM DEFINIDO.	4,74	,45	4,65	,73	4,66	,60	4,88	,35	5,00	,00	4,68	,63
SISTEMA TAOI - MÓDULO TALENTOS	4,62	,65	4,54	,56	4,31	,83	4,88	,35	4,50	,71	4,48	,69
SISTEMA TAOII - MÓDULO OPORTUNIDADES.....	4,65	,65	4,57	,65	4,42	,79	4,88	,35	5,00	,00	4,55	,70
TOTAL.....	4,69	,55	4,63	,66	4,58	,65	4,84	,30	4,92	,00	4,63	,63

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da ascenção profissional, segundo a idade

	IDADE										TOTAL	
	ATÉ 30 ANOS		ENTRE 31 E 40 ANOS		ENTRE 41 E 50 ANOS		ACIMA DE 51 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
CRITÉRIOS TÉCNICOS E TRANSPARENTES PARA A ASCENSÃO PROFISSIONAL.....	3,12	1,09	3,69	1,01	3,62	1,18	4,38	,74	4,50	,71	3,61	1,10
SINALIZAÇÃO CLARA DE CAMINHOS PARA A ASCENSÃO AOS DIVERSOS CARGOS DO BANCO...	3,09	1,11	3,63	,98	3,54	1,22	4,13	1,13	4,50	,71	3,54	1,11
COMPATIBILIZAÇÃO DOS INTERESSES PESSOAIS COM OS DA EMPRESA.....	3,38	1,04	3,74	,98	3,66	1,02	4,25	,89	4,50	,71	3,68	1,01
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS CLARIFICADO E BEM DEFINIDO.	3,29	1,22	3,51	1,22	3,59	1,10	3,88	1,13	4,00	1,41	3,52	1,17
SISTEMA TAOI - MÓDULO TALENTOS	3,38	1,10	3,62	1,00	3,58	1,01	4,50	,93	4,50	,71	3,61	1,03
SISTEMA TAOII - MÓDULO OPORTUNIDADES.....	3,61	1,09	3,55	1,03	3,58	1,09	4,25	,89	4,50	,71	3,60	1,05
TOTAL.....	3,31	1,11	3,62	1,04	3,60	1,10	4,23	,95	4,42	,83	3,59	1,08

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens do desenvolvimento profissional, segundo a idade

	IDADE										TOTAL	
	ATÉ 30 ANOS		ENTRE 31 E 40 ANOS		ENTRE 41 E 50 ANOS		ACIMA DE 51 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
PLANEJAMENTO DA CARREIRA COM POSSIBILIDADE DE CONSTRUIR A PRÓPRIA TRILHA.....	4,71	,46	4,72	,52	4,59	,76	4,88	,35	4,00	1,41	4,67	,61
CURSOS PRESENCIAIS OFERECIDOS PELA UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	4,76	,50	4,74	,51	4,60	,62	4,75	,46	5,00	,00	4,70	,55
CURSOS AUTO-INSTRUCIONAIS - À DISTÂNCIA.....	4,71	,46	4,63	,64	4,51	,67	4,63	,52	5,00	,00	4,60	,62
UNIxx COMO PORTAL DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	4,64	,55	4,60	,61	4,42	,79	4,63	,74	5,00	,00	4,55	,68
BOLSAS DE GRADUAÇÃO/ESPECIALIZAÇÃO/MESTRADO.....	4,82	,39	4,78	,53	4,69	,60	4,75	,46	5,00	,00	4,76	,53

TOTAL.....	4,73	,47	4,69	,56	4,56	,69	4,73	,51	4,80	,28	4,66	,60

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens do desenvolvimento profissional, segundo a idade

	IDADE										TOTAL	
	ATÉ 30 ANOS		ENTRE 31 E 40 ANOS		ENTRE 41 E 50 ANOS		ACIMA DE 51 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
PLANEJAMENTO DA CARREIRA COM POSSIBILIDADE DE CONSTRUIR A PRÓPRIA TRILHA.....	3,53	1,16	3,76	,86	3,65	1,14	4,25	,89	3,50	,71	3,70	1,02
CURSOS PRESENCIAIS OFERECIDOS PELA UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	3,26	1,40	3,46	1,21	3,40	1,27	4,38	,74	4,50	,71	3,45	1,26
CURSOS AUTO-INSTRUCIONAIS - À DISTÂNCIA.....	3,82	1,06	3,72	1,04	3,81	1,01	4,13	,64	4,50	,71	3,79	1,01
UNIxx COMO PORTAL DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	3,88	1,02	3,74	1,02	3,80	1,10	4,13	,99	4,50	,71	3,80	1,04
BOLSAS DE GRADUAÇÃO/ESPECIALIZAÇÃO/MESTRADO.....	3,79	1,25	3,78	1,17	3,70	1,22	4,50	,53	5,00	,00	3,80	1,19
TOTAL.....	3,66	1,18	3,69	1,06	3,67	1,15	4,28	,76	4,40	,57	3,71	1,10

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens dos sistemas e ferramentas de apoio ao relacionamento, segundo a idade

	IDADE										TOTAL	
	ATÉ 30 ANOS		ENTRE 31 E 40 ANOS		ENTRE 41 E 50 ANOS		ACIMA DE 51 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
MANUAL DE NEGÓCIOS E ROTINAS DE SERVIÇOS PADRONIZADOS E DISPONÍVEIS ON LINE.....	4,65	,60	4,78	,46	4,73	,56	5,00	,00	4,50	,71	4,75	,51
SISTEMAS DE APOIO AO RELACIONAMENTO COM CLIENTES E GERAÇÃO DE NEGÓCIOS.....	4,74	,62	4,78	,46	4,78	,48	4,88	,35	5,00	,00	4,78	,49
SISTEMAS DE APOIO AO PROCESSAMENTO DE SERVIÇOS E OPERAÇÕES.....	4,65	,65	4,77	,45	4,78	,53	5,00	,00	5,00	,00	4,77	,51
CANAL ELETRÔNICO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	4,76	,43	4,75	,60	4,78	,50	5,00	,00	4,50	,71	4,77	,53
APOIO SUPER ESTADUAL - NÚCLEO PJ.....	4,47	,86	4,70	,62	4,48	,90	5,00	,00	4,50	,71	4,60	,77
DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES ATUAIS QUANTO A PRÁTICA DA CONCORRÊNCIA....	4,36	,78	4,68	,51	4,48	,77	4,38	,92	5,00	,00	4,55	,68
TOTAL.....	4,61	,66	4,74	,52	4,67	,62	4,88	,21	4,75	,36	4,70	,58

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens dos sistemas e ferramentas de apoio ao relacionamento, segundo a idade

	IDADE										TOTAL	
	ATÉ 30 ANOS		ENTRE 31 E 40 ANOS		ENTRE 41 E 50 ANOS		ACIMA DE 51 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
MANUAL DE NEGÓCIOS E ROTINAS DE SERVIÇOS PADRONIZADOS E DISPONÍVEIS ON LINE.....	3,58	1,15	3,67	1,08	3,86	1,01	4,38	,74	4,50	,71	3,76	1,06
SISTEMAS DE APOIO AO RELACIONAMENTO COM CLIENTES E GERAÇÃO DE NEGÓCIOS.....	3,59	1,05	3,86	,92	3,86	,94	4,38	,74	4,50	,71	3,84	,95
SISTEMAS DE APOIO AO PROCESSAMENTO DE SERVIÇOS E OPERAÇÕES.....	3,91	,93	3,82	1,02	4,11	,91	4,50	,53	4,00	1,41	3,96	,96
CANAL ELETRÔNICO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	4,06	1,04	3,85	1,00	3,97	1,01	4,50	,93	4,50	,71	3,96	1,01
APOIO SUPER ESTADUAL - NÚCLEO PJ.....	3,91	,97	4,10	,99	4,08	1,02	4,75	,71	3,50	,71	4,08	,99

	IDADE										TOTAL	
	ATÉ 30 ANOS		ENTRE 31 E 40 ANOS		ENTRE 41 E 50 ANOS		ACIMA DE 51 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES ATUAIS QUANTO A PRÁTICA DA CONCORRÊNCIA....	3,29	1,22	3,59	,99	3,56	1,14	4,13	,99	5,00	,00	3,57	1,09
TOTAL.....	3,72	1,06	3,82	1,00	3,91	1,01	4,44	,77	4,33	,71	3,86	1,01

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da gestão do desenvolvimento profissional - GDP, segundo a idade

	IDADE										TOTAL	
	ATÉ 30 ANOS		ENTRE 31 E 40 ANOS		ENTRE 41 E 50 ANOS		ACIMA DE 51 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
ACORDO DE TRABALHO CONSTRUÍDO JUNTO COM O SUPERIOR HIERÁRQUICO.....	4,59	,78	4,66	,67	4,50	,74	4,75	,46	4,00	1,41	4,59	,71
ACOMPANHAMENTO DO SEU DESEMPENHO, COM ORIENTAÇÕES ESPECÍFICAS DO SEU AVALIADOR.....	4,50	,83	4,66	,62	4,39	,88	4,88	,35	5,00	,00	4,55	,75
TOTAL.....	4,55	,81	4,66	,65	4,45	,81	4,82	,41	4,50	,71	4,57	,73

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da gestão do desenvolvimento profissional - GDP, segundo a idade

	IDADE										TOTAL	
	ATÉ 30 ANOS		ENTRE 31 E 40 ANOS		ENTRE 41 E 50 ANOS		ACIMA DE 51 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
ACORDO DE TRABALHO CONSTRUÍDO JUNTO COM O SUPERIOR HIERÁRQUICO.....	3,15	1,26	3,39	1,12	3,36	1,16	4,25	,71	4,00	1,41	3,38	1,16
ACOMPANHAMENTO DO SEU DESEMPENHO, COM ORIENTAÇÕES ESPECÍFICAS DO SEU AVALIADOR.....	3,26	1,36	3,42	1,06	3,18	1,16	4,38	,74	4,00	1,41	3,35	1,15
TOTAL.....	3,21	1,31	3,41	1,09	3,27	1,16	4,32	,73	4,00	1,41	3,37	1,16

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da comunicação interna, segundo a idade

	IDADE										TOTAL	
	ATÉ 30 ANOS		ENTRE 31 E 40 ANOS		ENTRE 41 E 50 ANOS		ACIMA DE 51 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
SER COMUNICADO COM ANTECEDÊNCIA DOS NOVOS LANÇAMENTOS DE PRODUTO/SERVIÇOS.....	4,85	,44	4,80	,46	4,70	,54	4,88	,35	4,00	1,41	4,77	,50
SER COMUNICADO COM ATNECEDÊNCIA DAS NOVAS CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS....	4,62	,70	4,57	,73	4,50	,74	5,00	,00	3,50	2,12	4,56	,74
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: AGÊNCIA DE NOTÍCIAS.....	4,59	,61	4,80	,43	4,69	,49	4,88	,35	5,00	,00	4,73	,49
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: CORREIO.	4,59	,56	4,80	,43	4,66	,51	4,88	,35	5,00	,00	4,72	,48
VEÍCULOS DE CONUNICAÇÃO INTERNA: REVISTA xxCOM.VOCÊ.....	4,09	,98	4,29	,93	3,95	,99	4,25	1,04	4,00	1,41	4,13	,97
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA TV - CONTEÚDO JORNALÍSTICO.....	3,79	1,23	4,12	1,04	3,93	1,09	3,88	1,13	2,50	2,12	3,98	1,10
POSSIBILIDADE DE REGISTRO DE CRÍTICAS E SUGESTÕES, VIA SISxx.....	4,26	,96	4,54	,67	4,39	,84	4,63	,74	3,50	,71	4,44	,79
DISPONIBILIZAÇÃO DE CANAL ABERTO COM A OUVIDORIA DE RH.....	4,39	,90	4,65	,64	4,53	,67	4,50	,53	4,00	1,41	4,56	,70
COMPARTILHAMENTO, NO SEU LOCAL DE TRABALHO, DAS INFORMAÇÕES DO PLANEJAMENTO	4,74	,45	4,72	,50	4,63	,59	4,88	,35	4,00	1,41	4,69	,53
TOTAL.....	4,44	,76	4,59	,65	4,44	,72	4,64	,54	3,94	1,81	4,51	,70

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da comunicação interna, segundo a idade

	IDADE										TOTAL	
	ATÉ 30 ANOS		ENTRE 31 E 40 ANOS		ENTRE 41 E 50 ANOS		ACIMA DE 51 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
SER COMUNICADO COM ANTECEDÊNCIA DOS NOVOS LANÇAMENTOS DE PRODUTO/SERVIÇOS	2,85	1,23	3,35	1,07	3,46	1,04	3,63	1,30	3,50	,71	3,32	1,10
SER COMUNICADO COM ATNECEDÊNCIA DAS NOVAS CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS	2,97	1,14	3,42	,92	3,38	1,07	3,75	1,39	3,00	1,41	3,34	1,04
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: AGÊNCIA DE NOTÍCIAS	3,85	1,08	4,11	,77	4,08	,75	4,50	,53	4,50	,71	4,08	,82
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: CORREIO.	3,82	1,03	4,25	,79	4,14	,78	4,38	,52	4,50	,71	4,15	,83
VEÍCULOS DE CONUNICAÇÃO INTERNA: REVISTA xxCOM.VOCÊ	3,78	1,01	3,81	1,06	3,66	1,10	4,13	,99	3,50	,71	3,76	1,06
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA TV - CONTEÚDO JORNALÍSTICO	3,15	1,05	3,29	1,08	3,19	1,19	3,63	1,06	2,50	2,12	3,24	1,12
POSSIBILIDADE DE REGISTRO DE CRÍTICAS E SUGESTÕES, VIA SIS	3,15	1,21	3,48	1,18	3,42	1,19	3,50	1,07	3,50	,71	3,41	1,18
DISPONIBILIZAÇÃO DE CANAL ABERTO COM A OUVIDORIA DE RH	3,52	1,00	3,60	1,04	3,67	1,09	3,75	1,04	3,50	,71	3,62	1,04
COMPARTILHAMENTO, NO SEU LOCAL DE TRABALHO, DAS INFORMAÇÕES DO PLANEJAMENTO	3,73	1,13	4,03	,91	3,79	1,01	4,38	,92	3,50	,71	3,91	,99
TOTAL	3,42	1,10	3,70	,98	3,64	1,02	3,96	,98	3,56	,94	3,65	1,02

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens do ambiente organizacional, segundo a idade

	IDADE										TOTAL	
	ATÉ 30 ANOS		ENTRE 31 E 40 ANOS		ENTRE 41 E 50 ANOS		ACIMA DE 51 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
CONDIÇÕES PROPICIADAS PELA EMPRESA PARA A ATONOMIA DO GERENTE DE CONTAS	4,76	,43	4,82	,44	4,74	,55	5,00	,00	4,50	,71	4,79	,48
ENCORAJAMENTO E CONDIÇÕES PROPICIADOS PELO BANCO	4,71	,52	4,74	,46	4,62	,61	4,50	,53	4,00	1,41	4,68	,54
O ESTILO DA GESTÃO DO SUPERIOR HIERÁRQUICO AO INFLUENCIAR SEU COMPORTAMENTO	4,71	,52	4,75	,51	4,68	,55	4,63	,74	4,50	,71	4,71	,53
O RECONHECIMENTO DAS MINHAS CONTRIBUIÇÕES NO MEU LOCAL DE TRABALHO	4,68	,53	4,81	,40	4,72	,51	4,75	,46	5,00	,00	4,75	,46
VERBA DE RELACIONAMENTO INTERNO PARA COBRIR DESPESAS	4,65	,60	4,70	,57	4,55	,76	4,75	,71	4,50	,71	4,64	,65
TOTAL	4,70	,52	4,76	,48	4,66	,60	4,73	,49	4,50	,71	4,71	,53

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens do ambiente organizacional, segundo a idade

	IDADE										TOTAL	
	ATÉ 30 ANOS		ENTRE 31 E 40 ANOS		ENTRE 41 E 50 ANOS		ACIMA DE 51 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
CONDIÇÕES PROPICIADAS PELA EMPRESA PARA A ATONOMIA DO GERENTE DE CONTAS	3,15	1,16	3,75	1,02	3,41	1,10	3,75	1,04	4,50	,71	3,54	1,09
ENCORAJAMENTO E CONDIÇÕES PROPICIADOS PELO BANCO	3,29	1,17	3,65	1,03	3,50	1,02	3,75	,71	4,00	,00	3,55	1,04
O ESTILO DA GESTÃO DO SUPERIOR HIERÁRQUICO AO INFLUENCIAR SEU COMPORTAMENTO	3,50	1,13	3,72	1,19	3,50	1,11	4,00	1,51	4,00	,00	3,62	1,16
O RECONHECIMENTO DAS MINHAS CONTRIBUIÇÕES NO MEU LOCAL												

	IDADE										TOTAL	
	ATÉ 30 ANOS		ENTRE 31 E 40 ANOS		ENTRE 41 E 50 ANOS		ACIMA DE 51 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
DE TRABALHO	3,42	1,17	3,72	1,12	3,53	1,05	4,13	1,36	4,50	,71	3,63	1,12
VERBA DE RELACIONAMENTO INTERNO PARA COBRIR DESPESAS	3,29	1,06	3,39	1,18	3,36	1,34	3,25	1,39	4,00	,00	3,36	1,22
TOTAL	3,33	1,14	3,65	1,11	3,46	1,12	3,78	1,20	4,20	,28	3,54	1,13

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens das ações sociais, segundo a idade

	IDADE										TOTAL	
	ATÉ 30 ANOS		ENTRE 31 E 40 ANOS		ENTRE 41 E 50 ANOS		ACIMA DE 51 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
INCENTIVO E APOIO DO BANCO PARA PARTICIPAÇÃO DE AÇÕES VOLUNTÁRIAS	4,09	1,06	4,40	,97	4,45	,78	4,88	,35	4,50	,71	4,38	,91
SISTEMA PARA FACILITAR O CADASTRAMENTO DE INTENÇÕES DE ATUAÇÃO COMO VOLUNTÁRIO.	4,00	,92	4,27	1,01	4,24	,95	4,75	,71	4,50	,71	4,24	,96
TOTAL	4,05	,99	4,34	,99	4,35	,87	4,82	,53	4,50	,71	4,31	,94

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens das ações sociais, segundo a idade

	IDADE										TOTAL	
	ATÉ 30 ANOS		ENTRE 31 E 40 ANOS		ENTRE 41 E 50 ANOS		ACIMA DE 51 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
INCENTIVO E APOIO DO BANCO PARA PARTICIPAÇÃO DE AÇÕES VOLUNTÁRIAS	3,15	1,23	3,41	1,19	3,38	1,13	4,25	1,16	3,50	,71	3,39	1,18
SISTEMA PARA FACILITAR O CADASTRAMENTO DE INTENÇÕES DE ATUAÇÃO COMO VOLUNTÁRIO.	3,55	1,03	3,54	1,22	3,55	1,09	4,13	1,25	3,50	,71	3,57	1,14
TOTAL	3,35	1,13	3,48	1,21	3,47	1,11	4,19	1,21	3,50	,71	3,48	1,16

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da remuneração, segundo a idade

	IDADE										TOTAL	
	ATÉ 30 ANOS		ENTRE 31 E 40 ANOS		ENTRE 41 E 50 ANOS		ACIMA DE 51 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
REMUNERAÇÃO COMPATÍVEL COM O CARGO	4,85	,36	4,82	,59	4,82	,45	4,75	,71	5,00	,00	4,82	,51
TOTAL	4,85	,36	4,82	,59	4,82	,45	4,75	,71	5,00	,00	4,82	,51

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da remuneração, segundo a idade

	IDADE										TOTAL	
	ATÉ 30 ANOS		ENTRE 31 E 40 ANOS		ENTRE 41 E 50 ANOS		ACIMA DE 51 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
REMUNERAÇÃO COMPATÍVEL COM O CARGO	2,91	1,03	2,74	1,11	2,71	1,24	2,75	1,16	3,00	2,83	2,76	1,15
TOTAL	2,91	1,03	2,74	1,11	2,71	1,24	2,75	1,16	3,00	2,83	2,76	1,15

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da ascensão profissional, segundo o sexo

	SEXO						TOTAL	
	MASCULINO		FEMININO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		

CRITÉRIOS TÉCNICOS E TRANSPARENTES PARA A ASCENSÃO PROFISSIONAL.....	4,75	,54	4,84	,60	5,00	,00	4,77	,56
SINALIZAÇÃO CLARA DE CAMINHOS PARA A ASCENSÃO AOS DIVERSOS CARGOS DO BANCO...	4,69	,58	4,75	,67	5,00	,00	4,71	,60
COMPATIBILIZAÇÃO DOS INTERESSES PESSOAIS COM OS DA EMPRESA.....	4,53	,66	4,80	,45	5,00	,00	4,61	,62
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS CLARIFICADO E BEM DEFINIDO.	4,59	,70	4,89	,31	5,00	,00	4,68	,63
SISTEMA TAOI - MÓDULO TALENTOS	4,41	,70	4,67	,61	4,67	,58	4,48	,69
SISTEMA TAOII - MÓDULO OPORTUNIDADES.....	4,51	,67	4,62	,78	5,00	,00	4,55	,70
TOTAL.....	4,58	,64	4,76	,57	4,95	,10	4,63	,63

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da ascensão profissional, segundo o sexo

	SEXO						TOTAL	
	MASCULINO		FEMININO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
CRITÉRIOS TÉCNICOS E TRANSPARENTES PARA A ASCENSÃO PROFISSIONAL.....	3,61	1,13	3,58	1,05	4,00	1,00	3,61	1,10
SINALIZAÇÃO CLARA DE CAMINHOS PARA A ASCENSÃO AOS DIVERSOS CARGOS DO BANCO...	3,55	1,13	3,47	1,07	4,00	1,00	3,54	1,11
COMPATIBILIZAÇÃO DOS INTERESSES PESSOAIS COM OS DA EMPRESA.....	3,67	1,04	3,69	,94	4,00	1,00	3,68	1,01
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS CLARIFICADO E BEM DEFINIDO.	3,51	1,19	3,55	1,15	3,67	1,15	3,52	1,17
SISTEMA TAOI - MÓDULO TALENTOS	3,57	1,02	3,69	1,08	4,33	,58	3,61	1,03
SISTEMA TAOII - MÓDULO OPORTUNIDADES.....	3,51	1,06	3,83	1,00	4,33	,58	3,60	1,05
TOTAL.....	3,57	1,10	3,64	1,05	4,06	,89	3,59	1,08

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens do desenvolvimento profissional, segundo o sexo

	SEXO						TOTAL	
	MASCULINO		FEMININO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
PLANEJAMENTO DA CARREIRA COM POSSIBILIDADE DE CONSTRUIR A PRÓPRIA TRILHA.....	4,65	,64	4,76	,47	4,33	1,15	4,67	,61
CURSOS PRESENCIAIS OFERECIDOS PELA UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	4,66	,58	4,80	,45	5,00	,00	4,70	,55
CURSOS AUTO-INSTRUCIONAIS - À DISTÂNCIA.....	4,54	,66	4,78	,46	5,00	,00	4,60	,62
UNIxx COMO PORTAL DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	4,45	,74	4,80	,41	5,00	,00	4,55	,68
BOLSAS DE GRADUAÇÃO/ESPECIALIZAÇÃO/MESTRADO.....	4,74	,54	4,81	,52	5,00	,00	4,76	,53
TOTAL.....	4,61	,63	4,79	,46	4,87	,23	4,66	,60

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens do desenvolvimento profissional, segundo o sexo

	SEXO						TOTAL	
	MASCULINO		FEMININO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
PLANEJAMENTO DA CARREIRA COM POSSIBILIDADE DE CONSTRUIR A PRÓPRIA TRILHA.....	3,68	1,05	3,78	,95	3,67	,58	3,70	1,02
CURSOS PRESENCIAIS OFERECIDOS								

PELA UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	3,38	1,31	3,63	1,10	4,33	,58	3,45	1,26
CURSOS AUTO-INSTRUCIONAIS - À DISTÂNCIA.....	3,72	1,03	3,96	,97	4,33	,58	3,79	1,01
UNIxx COMO PORTAL DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	3,71	1,06	4,02	,96	4,67	,58	3,80	1,04
BOLSAS DE GRADUAÇÃO/ESPECIALIZAÇÃO/MESTRADO.....	3,83	1,21	3,65	1,12	5,00	,00	3,80	1,19
TOTAL.....	3,66	1,13	3,81	1,02	4,40	,46	3,71	1,10

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens dos sistemas e ferramentas de apoio ao relacionamento, segundo o sexo

	SEXO						TOTAL	
	MASCULINO		FEMININO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
MANUAL DE NEGÓCIOS E ROTINAS DE SERVIÇOS PADRONIZADOS E DISPONÍVEIS ON LINE.....	4,71	,56	4,87	,34	4,67	,58	4,75	,51
SISTEMAS DE APOIO AO RELACIONAMENTO COM CLIENTES E GERAÇÃO DE NEGÓCIOS.....	4,73	,54	4,93	,26	5,00	,00	4,78	,49
SISTEMAS DE APOIO AO PROCESSAMENTO DE SERVIÇOS E OPERAÇÕES.....	4,71	,56	4,91	,29	5,00	,00	4,77	,51
APOIO SUPER ESTADUAL - NÚCLEO PJ.....	4,52	,84	4,81	,48	4,67	,58	4,60	,77
DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES ATUAIS QUANTO A PRÁTICA DA CONCORRÊNCIA....	4,43	,73	4,85	,36	5,00	,00	4,55	,68
TOTAL.....	4,62	,65	4,87	,35	4,87	,23	4,69	,59

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens dos sistemas e ferramentas de apoio ao relacionamento, segundo o sexo

	SEXO						TOTAL	
	MASCULINO		FEMININO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
MANUAL DE NEGÓCIOS E ROTINAS DE SERVIÇOS PADRONIZADOS E DISPONÍVEIS ON LINE.....	3,71	1,08	3,87	1,03	4,33	,58	3,76	1,06
SISTEMAS DE APOIO AO RELACIONAMENTO COM CLIENTES E GERAÇÃO DE NEGÓCIOS.....	3,80	,99	3,93	,81	4,33	,58	3,84	,95
SISTEMAS DE APOIO AO PROCESSAMENTO DE SERVIÇOS E OPERAÇÕES.....	3,93	,96	4,05	,97	4,00	1,00	3,96	,96
APOIO SUPER ESTADUAL - NÚCLEO PJ.....	4,03	1,05	4,24	,80	4,00	1,00	4,08	,99
DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES ATUAIS QUANTO A PRÁTICA DA CONCORRÊNCIA....	3,43	1,10	3,89	,99	4,67	,58	3,57	1,09
TOTAL.....	3,78	1,04	4,50	,92	4,27	,75	3,84	1,01

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da gestão do desempenho profissional - GDP, segundo o sexo

	SEXO						TOTAL	
	MASCULINO		FEMININO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
ACORDO DE TRABALHO CONSTRUÍDO JUNTO COM O SUPERIOR HIERÁRQUICO.....	4,52	,77	4,80	,45	4,33	1,15	4,59	,71
ACOMPANHAMENTO DO SEU DESEMPENHO, COM ORIENTAÇÕES ESPECÍFICAS DO SEU AVALIADOR.....	4,50	,76	4,66	,73	5,00	,00	4,55	,75
TOTAL.....	4,51	,77	4,73	,59	4,67	,58	4,57	,73

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da gestão do desempenho profissional, segundo o sexo

	SEXO						TOTAL	
	MASCULINO		FEMININO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
ACORDO DE TRABALHO CONSTRUÍDO JUNTO COM O SUPERIOR HIERÁRQUICO	3,29	1,19	3,57	1,04	4,00	1,00	3,38	1,16
ACOMPANHAMENTO DO SEU DESEMPENHO, COM ORIENTAÇÕES ESPECÍFICAS DO SEU AVALIADOR	3,27	1,18	3,53	1,07	4,33	1,15	3,35	1,15
TOTAL	3,28	1,19	3,55	1,06	4,17	1,08	3,37	1,16

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da comunicação interna, segundo o sexo

	SEXO						TOTAL	
	MASCULINO		FEMININO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
SER COMUNICADO COM ANTECEDÊNCIA DOS NOVOS LANÇAMENTOS DE PRODUTO/SERVIÇOS	4,73	,51	4,89	,37	4,33	1,15	4,77	,50
SER COMUNICADO COM ATNECEDÊNCIA DAS NOVAS CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS	4,52	,74	4,69	,63	4,00	1,73	4,56	,74
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: AGÊNCIA DE NOTÍCIAS	4,67	,53	4,89	,31	5,00	,00	4,73	,49
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: CORREIO.	4,68	,50	4,81	,44	5,00	,00	4,72	,48
VEÍCULOS DE CONUNICAÇÃO INTERNA: REVISTA xx.COM.VOCÊ	4,05	,99	4,35	,89	4,33	1,15	4,13	,97
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA TV xx - CONTEÚDO JORNALÍSTICO	3,88	1,09	4,27	1,04	3,33	2,08	3,98	1,10
POSSIBILIDADE DE REGISTRO DE CRÍTICAS E SUGESTÕES, VIA SISxx	4,38	,79	4,63	,78	4,00	1,00	4,44	,79
DISPONIBILIZAÇÃO DE CANAL ABERTO COM A OUVIDORIA DE RH	4,51	,68	4,71	,71	4,33	1,15	4,56	,70
COMPARTILHAMENTO, NO SEU LOCAL DE TRABALHO, DAS INFORMAÇÕES DO PLANEJAMENTO	4,61	,57	4,94	,23	4,33	1,15	4,69	,53
TOTAL	4,45	,71	4,69	,60	4,29	1,05	4,51	,70

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da comunicação interna, segundo o sexo

	SEXO						TOTAL	
	MASCULINO		FEMININO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
SER COMUNICADO COM ANTECEDÊNCIA DOS NOVOS LANÇAMENTOS DE PRODUTO/SERVIÇOS	3,26	1,12	3,45	1,07	4,00	1,00	3,32	1,10
SER COMUNICADO COM ATNECEDÊNCIA DAS NOVAS CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS	3,31	1,03	3,41	1,06	3,67	1,53	3,34	1,04
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: AGÊNCIA DE NOTÍCIAS	3,98	,85	4,31	,69	4,67	,58	4,08	,82
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: CORREIO.	4,07	,87	4,35	,70	4,67	,58	4,15	,83
VEÍCULOS DE CONUNICAÇÃO INTERNA: REVISTA xxCOM.VOCÊ	3,66	1,12	4,04	,85	3,67	,58	3,76	1,06
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA TV - CONTEÚDO JORNALÍSTICO	3,11	1,13	3,62	,97	2,67	1,53	3,24	1,12
POSSIBILIDADE DE REGISTRO DE CRÍTICAS E SUGESTÕES, VIA								

SISxx.....	3,22	1,19	3,93	1,01	3,33	,58	3,41	1,18
DISPONIBILIZAÇÃO DE CANAL ABERTO COM A OUVIDORIA DE RH.....	3,48	1,05	3,98	,97	3,67	,58	3,62	1,04
COMPARTILHAMENTO, NO SEU LOCAL DE TRABALHO, DAS INFORMAÇÕES DO PLANEJAMENTO	3,79	1,03	4,23	,78	4,00	1,00	3,91	,99
TOTAL.....	3,54	1,04	3,72	,90	3,82	,88	3,65	1,02

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens do ambiente organizacional, segundo o sexo

	SEXO						TOTAL	
	MASCULINO		FEMININO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
CONDIÇÕES PROPICIADAS PELA EMPRESA PARA A ATONOMIA DO GERENTE DE CONTAS.....	4,74	,52	4,93	,26	4,67	,58	4,79	,48
ENCORAJAMENTO E CONDIÇÕES PROPICIADOS PELO BANCO.....	4,63	,57	4,84	,37	4,33	1,15	4,68	,54
O ESTILO DA GESTÃO DO SUPERIOR HIERÁRQUICO AO INFLUENCIAR SEU COMPORTAMENTO.....	4,64	,58	4,89	,31	4,67	,58	4,71	,53
O RECONHECIMENTO DAS MINHAS CONTRIBUIÇÕES NO MEU LOCAL DE TRABALHO.....	4,70	,50	4,89	,31	5,00	,00	4,75	,46
VERBA DE RELACIONAMENTO INTERNO PARA COBRIR DESPESAS.....	4,58	,69	4,80	,49	4,67	,58	4,64	,65
TOTAL.....	4,66	,57	4,87	,35	4,67	,58	4,71	,53

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens do ambiente organizacional, segundo o sexo

	SEXO						TOTAL	
	MASCULINO		FEMININO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
CONDIÇÕES PROPICIADAS PELA EMPRESA PARA A ATONOMIA DO GERENTE DE CONTAS.....	3,40	1,12	3,85	,92	4,67	,58	3,54	1,09
ENCORAJAMENTO E CONDIÇÕES PROPICIADOS PELO BANCO.....	3,47	1,09	3,73	,91	4,00	,00	3,55	1,04
O ESTILO DA GESTÃO DO SUPERIOR HIERÁRQUICO AO INFLUENCIAR SEU COMPORTAMENTO.....	3,59	1,18	3,67	1,12	4,33	,58	3,62	1,16
O RECONHECIMENTO DAS MINHAS CONTRIBUIÇÕES NO MEU LOCAL DE TRABALHO.....	3,63	1,13	3,57	1,09	4,67	,58	3,63	1,12
VERBA DE RELACIONAMENTO INTERNO PARA COBRIR DESPESAS.....	3,25	1,26	3,64	1,06	4,33	,58	3,36	1,22
TOTAL.....	3,47	1,16	3,69	1,02	4,40	,46	3,54	1,13

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens das ações sociais, segundo o sexo

	SEXO						TOTAL	
	MASCULINO		FEMININO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
INCENTIVO E APOIO DO BANCO PARA PARTICIPAÇÃO DE AÇÕES VOLUNTÁRIAS.....	4,31	,92	4,58	,88	4,67	,58	4,38	,91
SISTEMA PARA FACILITAR O CADASTRAMENTO DE INTENÇÕES DE ATUAÇÃO COMO VOLUNTÁRIO.	4,18	,98	4,38	,91	4,67	,58	4,24	,96
TOTAL.....	4,25	,95	4,48	,90	4,67	,58	4,31	,94

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens das ações sociais, segundo o sexo

	SEXO						TOTAL	
	MASCULINO		FEMININO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
INCENTIVO E APOIO DO BANCO PARA PARTICIPAÇÃO DE AÇÕES VOLUNTÁRIAS	3,23	1,19	3,83	1,02	4,00	1,00	3,39	1,18
SISTEMA PARA FACILITAR O CADASTRAMENTO DE INTENÇÕES DE ATUAÇÃO COMO VOLUNTÁRIO.	3,44	1,16	3,91	1,03	4,00	1,00	3,57	1,14
TOTAL	3,34	1,18	3,87	1,03	4,00	1,00	3,48	1,16

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da remuneração, segundo o sexo

	SEXO						TOTAL	
	MASCULINO		FEMININO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
REMUNERAÇÃO COMPATÍVEL COM O CARGO	4,80	,57	4,89	,31	5,00	,00	4,82	,51
TOTAL	4,80	,57	4,89	,31	5,00	,00	4,82	,51

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da remuneração, segundo o sexo

	SEXO						TOTAL	
	MASCULINO		FEMININO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
REMUNERAÇÃO COMPATÍVEL COM O CARGO	2,74	1,14	2,82	1,16	3,00	2,00	2,76	1,15
TOTAL	2,74	1,14	2,82	1,16	3,00	2,00	2,76	1,15

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da ascensão profissional, segundo a formação

	FORMAÇÃO/NÍVEL												TOTAL	
	ENSINO MÉDIO COMPLETO		SUPERIOR INCOMPLETO		SUPERIOR COMPLETO		ESPECIALIZAÇÃO		DOUTORADO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
CRITÉRIOS TÉCNICOS E TRANSPARENTES PARA A ASCENSÃO PROFISSIONAL.	5,00	,00	4,78	,55	4,74	,65	4,78	,42	5,00	.	4,50	,71	4,77	,56
SINALIZAÇÃO CLARA DE CAMINHOS PARA A ASCENSÃO AOS DIVERSOS CARGOS DO BANCO.....	4,83	,39	4,72	,54	4,69	,69	4,71	,50	5,00	.	4,50	,71	4,71	,60
COMPATIBILIZAÇÃO DOS INTERESSES PESSOAIS COM OS DA EMPRESA.....	4,67	,49	4,57	,69	4,60	,64	4,64	,56	5,00	.	4,50	,71	4,61	,62
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS CLARIFICADO E BEM DEFINIDO.....	4,92	,29	4,74	,57	4,67	,57	4,56	,84	5,00	.	5,00	,00	4,68	,63
SISTEMA TAOI - MÓDULO TALENTOS.....	4,58	,79	4,52	,72	4,44	,69	4,48	,65	5,00	.	5,00	,00	4,48	,69
SISTEMA TAOII - MÓDULO OPORTUNIDADES.....	4,67	,65	4,54	,72	4,51	,75	4,56	,61	5,00	.	5,00	,00	4,55	,70
TOTAL.....	4,78	,44	4,65	,63	4,61	,67	4,62	,60	5,00	.	4,75	,36	4,63	,63

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da ascensão profissional, segundo a formação

	FORMAÇÃO/NÍVEL												TOTAL	
	ENSINO MÉDIO COMPLETO		SUPERIOR INCOMPLETO		SUPERIOR COMPLETO		ESPECIALIZAÇÃO		DOUTORADO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		

CRITÉRIOS TÉCNICOS E TRANSPARENTES PARA A ASCENSÃO PROFISSIONAL.....	4,00	1,13	3,22	1,17	3,73	1,02	3,62	1,14	3,00	.	4,00	,00	3,61	1,10
SINALIZAÇÃO CLARA DE CAMINHOS PARA A ASCENSÃO AOS DIVERSOS CARGOS DO BANCO...	3,92	1,00	3,20	1,09	3,66	1,09	3,53	1,16	2,00	.	4,00	,00	3,54	1,11
COMPATIBILIZAÇÃO DOS INTERESSES PESSOAIS COM OS DA EMPRESA.....	3,92	,79	3,46	1,09	3,76	1,00	3,65	1,01	4,00	.	4,00	,00	3,68	1,01
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS CLARIFICADO E BEM DEFINIDO.	3,42	1,38	3,59	1,18	3,53	1,16	3,44	1,18	4,00	.	4,00	1,41	3,52	1,17
SISTEMA TAOI – MÓDULO TALENTOS	3,75	1,14	3,16	1,07	3,79	,95	3,57	1,06	4,00	.	4,50	,71	3,61	1,03
SISTEMA TAOII - MÓDULO OPORTUNIDADES.....	3,42	1,31	3,26	1,12	3,81	,99	3,52	,99	4,00	.	4,50	,71	3,60	1,05
TOTAL.....	3,74	1,13	3,32	1,12	3,71	1,04	3,56	1,09	3,50	.	4,17	,47	3,59	1,08

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens do desenvolvimento profissional, segundo a formação

	FORMAÇÃO/NÍVEL												TOTAL	
	ENSINO MÉDIO COMPLETO		SUPERIOR INCOMPLETO		SUPERIOR COMPLETO		ESPECIALIZAÇÃO		DOUTORADO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
PLANEJAMENTO DA CARREIRA COM POSSIBILIDADE DE CONSTRUIR A PRÓPRIA TRILHA.....	5,00	,00	4,61	,61	4,66	,67	4,66	,56	5,00	.	5,00	,00	4,67	,61
CURSOS PRESENCIAIS OFERECIDOS PELA UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	4,83	,58	4,72	,54	4,72	,51	4,60	,61	4,00	.	5,00	,00	4,70	,55
CURSOS AUTO-INSTRUCIONAIS - À DISTÂNCIA.....	4,83	,58	4,67	,52	4,57	,64	4,56	,67	4,00	.	5,00	,00	4,60	,62
UNIxxCOMO PORTAL DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	4,92	,29	4,44	,81	4,53	,69	4,56	,58	5,00	.	5,00	,00	4,55	,68
BOLSAS DE GRADUAÇÃO/ESPECIALIZAÇÃO/MESTRADO.....	4,92	,29	4,80	,58	4,70	,58	4,78	,42	5,00	.	5,00	,00	4,76	,53
TOTAL.....	4,90	,35	4,65	,61	4,64	,62	4,63	,57	4,60	.	5,00	,00	4,66	,60

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens do desenvolvimento profissional, segundo a formação

	FORMAÇÃO/NÍVEL												TOTAL	
	ENSINO MÉDIO COMPLETO		SUPERIOR INCOMPLETO		SUPERIOR COMPLETO		ESPECIALIZAÇÃO		DOUTORADO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
PLANEJAMENTO DA CARREIRA COM POSSIBILIDADE DE CONSTRUIR A PRÓPRIA TRILHA.....	3,92	1,16	3,31	1,04	3,88	,97	3,64	1,01	4,00	.	4,00	,00	3,70	1,02
CURSOS PRESENCIAIS OFERECIDOS PELA UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	3,75	1,22	3,22	1,33	3,64	1,13	3,20	1,40	3,00	.	4,50	,71	3,45	1,26
CURSOS AUTO-INSTRUCIONAIS - À DISTÂNCIA.....	4,00	1,13	3,70	,96	3,87	1,02	3,64	1,05	4,00	.	4,50	,71	3,79	1,01
UNIxx COMO PORTAL DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	4,00	,95	3,69	,95	3,84	1,05	3,76	1,15	4,00	.	4,50	,71	3,80	1,04
BOLSAS DE GRADUAÇÃO/ESPECIALIZAÇÃO/MESTRADO.....	4,00	,95	4,02	1,04	3,73	1,18	3,66	1,35	2,00	.	5,00	,00	3,80	1,19
TOTAL.....	3,93	1,08	3,59	1,06	3,70	1,07	3,58	1,19	3,40	.	4,50	,43	3,71	1,10

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens dos sistemas e ferramentas de apoio ao relacionamento, segundo a formação

	FORMAÇÃO/NÍVEL						TOTAL	
	ENSINO MÉDIO COMPLETO	SUPERIOR INCOMPLETO	SUPERIOR COMPLETO	ESPECIALIZAÇÃO	DOUTORADO	NS/NR	MÉDIA	DP

	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
MANUAL DE NEGÓCIOS E ROTINAS DE SERVIÇOS PADRONIZADOS E DISPONÍVEIS ON LINE...	4,92	,29	4,63	,64	4,75	,50	4,80	,45	5,00	.	5,00	,00	4,75	,51
SISTEMAS DE APOIO AO RELACIONAMENTO COM CLIENTES E GERAÇÃO DE NEGÓCIOS.....	5,00	,00	4,65	,71	4,83	,40	4,76	,43	5,00	.	4,50	,71	4,78	,49
SISTEMAS DE APOIO AO PROCESSAMENTO DE SERVIÇOS E OPERAÇÕES..	5,00	,00	4,65	,64	4,81	,49	4,71	,46	5,00	.	5,00	,00	4,77	,51
CANAL ELETRÔNICO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	4,92	,29	4,74	,49	4,79	,48	4,72	,70	5,00	.	5,00	,00	4,77	,53
APOIO SUPER ESTADUAL - NÚCLEO PJ.....	4,75	,87	4,43	,86	4,66	,74	4,56	,70	5,00	.	5,00	,00	4,60	,77
DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES ATUAIS QUANTO A PRÁTICA DA CONCORRÊNCIA.....	4,83	,58	4,38	,86	4,49	,61	4,72	,61	5,00	.	5,00	,00	4,55	,68
TOTAL.....	4,90	,34	4,58	,70	4,72	,54	4,71	,56	5,00	.	4,92	,12	4,70	,58

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens dos sistemas e ferramentas de apoio ao relacionamento, segundo a formação

	FORMAÇÃO/NÍVEL												TOTAL	
	ENSINO MÉDIO COMPLETO		SUPERIOR INCOMPLETO		SUPERIOR COMPLETO		ESPECIALIZAÇÃO		DOUTORADO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
MANUAL DE NEGÓCIOS E ROTINAS DE SERVIÇOS PADRONIZADOS E DISPONÍVEIS ON LINE.....	3,92	1,16	3,58	1,01	3,87	1,02	3,64	1,16	3,00	.	4,50	,71	3,76	1,06
SISTEMAS DE APOIO AO RELACIONAMENTO COM CLIENTES E GERAÇÃO DE NEGÓCIOS.....	4,00	,95	3,63	1,08	3,91	,92	3,86	,88	4,00	.	4,00	,00	3,84	,95
SISTEMAS DE APOIO AO PROCESSAMENTO DE SERVIÇOS E OPERAÇÕES.....	4,17	,83	3,89	,95	4,02	,93	3,86	1,08	4,00	.	4,00	1,41	3,96	,96
CANAL ELETRÔNICO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	4,17	1,03	3,74	1,02	4,10	,96	3,80	1,07	4,00	.	4,50	,71	3,96	1,01
APOIO SUPER ESTADUAL - NÚCLEO PJ.....	4,42	,79	3,74	1,16	4,20	,91	4,06	,96	5,00	.	4,00	1,41	4,08	,99
DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES ATUAIS QUANTO A PRÁTICA DA CONCORRÊNCIA....	3,75	1,06	3,20	1,17	3,69	1,05	3,56	1,07	4,00	.	5,00	,00	3,57	1,09
TOTAL.....	4,07	,97	3,63	1,07	3,97	,97	3,80	1,04	4,00	.	4,33	,71	3,86	1,01

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da gestão do desempenho profissional - GDP, segundo a formação

	FORMAÇÃO/NÍVEL												TOTAL	
	ENSINO MÉDIO COMPLETO		SUPERIOR INCOMPLETO		SUPERIOR COMPLETO		ESPECIALIZAÇÃO		DOUTORADO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
ACORDO DE TRABALHO CONSTRUÍDO JUNTO COM O SUPERIOR HIERÁRQUICO..	4,75	,62	4,50	,89	4,59	,65	4,62	,70	5,00	.	4,50	,71	4,59	,71
ACOMPANHAMENTO DO SEU DESEMPENHO, COM ORIENTAÇÕES ESPECÍFICAS DO SEU AVALIADOR.....	4,67	,65	4,46	,89	4,56	,72	4,58	,73	5,00	.	4,50	,71	4,55	,75
TOTAL.....	4,71	,64	4,48	,89	4,58	,69	4,60	,72	5,00	.	4,50	,71	4,57	,73

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da gestão do desempenho profissional - GDP, segundo a formação

	FORMAÇÃO/NÍVEL						TOTAL	
	ENSINO MÉDIO COMPLETO	SUPERIOR INCOMPLETO	SUPERIOR COMPLETO	ESPECIALIZAÇÃO	DOUTORADO	NS/NR	MÉDIA	DP

	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP
ACORDO DE TRABALHO CONSTRUÍDO JUNTO COM O SUPERIOR HIERÁRQUICO	3,92	1,08	2,91	1,21	3,46	1,10	3,48	1,16	4,00	.	3,50	,71	3,38	1,16
ACOMPANHAMENTO DO SEU DESEMPENHO, COM ORIENTAÇÕES ESPECÍFICAS DO SEU AVALIADOR	3,83	1,19	2,91	1,21	3,43	1,13	3,46	1,09	4,00	.	3,50	,71	3,35	1,15
TOTAL	3,88	1,14	2,91	1,21	3,45	1,12	3,47	1,13	4,00	.	3,50	,71	3,37	1,16

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da comunicação interna, segundo a formação

	FORMAÇÃO/NÍVEL										TOTAL	
	ENSINO MÉDIO COMPLETO		SUPERIOR INCOMPLETO		SUPERIOR COMPLETO		ESPECIALIZAÇÃO		DOUTORADO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
SER COMUNICADO COM ANTECEDÊNCIA DOS NOVOS LANÇAMENTOS DE PRODUTO/SERVIÇOS	4,92	,29	4,78	,47	4,75	,54	4,74	,49	5,00	.	5,00	,00	4,77	,50
SER COMUNICADO COM ATNECEDÊNCIA DAS NOVAS CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS	4,83	,39	4,65	,57	4,48	,85	4,54	,71	5,00	.	5,00	,00	4,56	,74
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: AGÊNCIA DE NOTÍCIAS	5,00	,00	4,70	,47	4,73	,51	4,68	,51	5,00	.	5,00	,00	4,73	,49
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: CORREIO	5,00	,00	4,67	,47	4,72	,50	4,68	,51	5,00	.	5,00	,00	4,72	,48
VEÍCULOS DE CONUNICAÇÃO INTERNA: REVISTA xxCOM.VOCÊ	4,58	1,00	4,04	1,03	4,08	,98	4,16	,89	5,00	.	5,00	,00	4,13	,97
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA TV - CONTEÚDO JORNALÍSTICO.	4,50	,90	3,80	1,17	3,89	1,15	4,14	,97	5,00	.	4,50	,71	3,98	1,10
POSSIBILIDADE DE REGISTRO DE CRÍTICAS E SUGESTÕES, VIA SISxx..	4,92	,29	4,36	,93	4,38	,81	4,49	,68	5,00	.	4,50	,71	4,44	,79
DISPONIBILIZAÇÃO DE CANAL ABERTO COM A OUVIDORIA DE RH	5,00	,00	4,48	,88	4,56	,64	4,52	,71	5,00	.	4,50	,71	4,56	,70
COMPARTILHAMENTO, NO SEU LOCAL DE TRABALHO, DAS INFORMAÇÕES DO PLANEJAMENTO	4,91	,30	4,63	,57	4,63	,58	4,80	,41	5,00	.	5,00	,00	4,69	,53
TOTAL	4,85	,35	4,46	,73	4,47	,73	4,53	,65	5,00	.	4,83	,24	4,51	,70

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da comunicação interna, segundo a formação

	FORMAÇÃO/NÍVEL										TOTAL	
	ENSINO MÉDIO COMPLETO		SUPERIOR INCOMPLETO		SUPERIOR COMPLETO		ESPECIALIZAÇÃO		DOUTORADO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
SER COMUNICADO COM ANTECEDÊNCIA DOS NOVOS LANÇAMENTOS DE PRODUTO/SERVIÇOS	3,67	1,07	3,09	1,13	3,39	1,09	3,24	1,08	5,00	.	4,50	,71	3,32	1,10
SER COMUNICADO COM ATNECEDÊNCIA DAS NOVAS CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS	3,42	1,08	3,15	1,07	3,48	1,01	3,14	,99	5,00	.	4,50	,71	3,34	1,04
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx AGÊNCIA DE NOTÍCIAS	4,08	1,16	3,98	,88	4,19	,72	3,90	,84	5,00	.	4,50	,71	4,08	,82
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: CORREIO.	4,25	1,22	4,09	,86	4,23	,69	3,98	,95	5,00	.	4,50	,71	4,15	,83
VEÍCULOS DE CONUNICAÇÃO INTERNA: REVISTA xxCOM.VOCÊ	4,17	1,03	3,70	1,01	3,81	1,03	3,58	1,14	5,00	.	4,50	,71	3,76	1,06
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA TV xx - CONTEÚDO JORNALÍSTICO	3,25	1,36	3,22	1,09	3,24	1,07	3,18	1,20	4,00	.	4,50	,71	3,24	1,12
POSSIBILIDADE DE REGISTRO DE CRÍTICAS E SUGESTÕES, VIA SISxx	3,67	1,50	3,13	1,12	3,53	1,11	3,27	1,25	5,00	.	4,50	,71	3,41	1,18

	FORMAÇÃO/NÍVEL												TOTAL	
	ENSINO MÉDIO COMPLETO		SUPERIOR INCOMPLETO		SUPERIOR COMPLETO		ESPECIALIZAÇÃO		DOUTORADO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
DISPONIBILIZAÇÃO DE CANAL ABERTO COM A OUVIDORIA DE RH	4,00	,95	3,27	1,11	3,79	,94	3,44	1,13	5,00	.	4,00	,00	3,62	1,04
COMPARTILHAMENTO, NO SEU LOCAL DE TRABALHO, DAS INFORMAÇÕES DO PLANEJAMENTO	4,18	1,17	3,53	,99	4,03	,89	3,90	1,07	5,00	.	4,50	,71	3,91	,99
TOTAL	3,85	1,17	3,46	1,03	3,74	,95	3,51	1,07	4,89	.	4,44	,63	3,65	1,02

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens do ambiente organizacional, segundo a formação

	FORMAÇÃO/NÍVEL												TOTAL	
	ENSINO MÉDIO COMPLETO		SUPERIOR INCOMPLETO		SUPERIOR COMPLETO		ESPECIALIZAÇÃO		DOUTORADO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
CONDIÇÕES PROPICIADAS PELA EMPRESA PARA A ATONOMIA DO GERENTE DE CONTAS	5,00	,00	4,69	,51	4,78	,52	4,82	,39	5,00	.	5,00	,00	4,79	,48
ENCORAJAMENTO E CONDIÇÕES PROPICIADOS PELO BANCO	4,92	,29	4,72	,46	4,64	,59	4,68	,55	4,00	.	4,50	,71	4,68	,54
O ESTILO DA GESTÃO DO SUPERIOR HIERÁRQUICO AO INFLUENCIAR SEU COMPORTAMENTO	4,92	,29	4,73	,45	4,69	,56	4,66	,59	5,00	.	5,00	,00	4,71	,53
O RECONHECIMENTO DAS MINHAS CONTRIBUIÇÕES NO MEU LOCAL DE TRABALHO	5,00	,00	4,76	,43	4,75	,46	4,72	,50	3,00	.	5,00	,00	4,75	,46
VERBA DE RELACIONAMENTO INTERNO PARA COBRIR DESPESAS	4,92	,29	4,70	,55	4,59	,74	4,60	,61	5,00	.	5,00	,00	4,64	,65
TOTAL	4,95	,17	4,72	,48	4,69	,57	4,70	,53	4,40	.	4,90	,14	4,71	,53

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da ambiente organizacional, segundo a formação

	FORMAÇÃO/NÍVEL												TOTAL	
	ENSINO MÉDIO COMPLETO		SUPERIOR INCOMPLETO		SUPERIOR COMPLETO		ESPECIALIZAÇÃO		DOUTORADO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
CONDIÇÕES PROPICIADAS PELA EMPRESA PARA A ATONOMIA DO GERENTE DE CONTAS	3,92	1,00	3,24	1,19	3,50	1,04	3,74	1,08	4,00	.	4,50	,71	3,54	1,09
ENCORAJAMENTO E CONDIÇÕES PROPICIADOS PELO BANCO	3,67	,89	3,33	1,11	3,60	,99	3,58	1,13	4,00	.	4,00	,00	3,55	1,04
O ESTILO DA GESTÃO DO SUPERIOR HIERÁRQUICO AO INFLUENCIAR SEU COMPORTAMENTO	3,83	1,27	3,27	1,18	3,57	1,16	3,94	1,08	4,00	.	4,50	,71	3,62	1,16
O RECONHECIMENTO DAS MINHAS CONTRIBUIÇÕES NO MEU LOCAL DE TRABALHO	3,50	1,17	3,33	1,19	3,71	1,09	3,76	1,07	3,00	.	4,50	,71	3,63	1,12
VERBA DE RELACIONAMENTO INTERNO PARA COBRIR DESPESAS	3,50	1,31	3,17	1,30	3,40	1,16	3,42	1,23	2,00	.	4,50	,71	3,36	1,22
TOTAL	3,68	1,13	3,27	1,19	3,56	1,09	3,69	1,12	3,40	.	4,40	,57	3,54	1,13

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens das ações sociais, segundo a formação

	FORMAÇÃO/NÍVEL												TOTAL	
	ENSINO MÉDIO COMPLETO		SUPERIOR INCOMPLETO		SUPERIOR COMPLETO		ESPECIALIZAÇÃO		DOUTORADO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
INCENTIVO E APOIO DO BANCO PARA PARTICIPAÇÃO DE AÇÕES VOLUNTÁRIAS	5,00	,00	4,30	1,03	4,35	,89	4,34	,92	5,00	.	5,00	,00	4,38	,91
SISTEMA PARA FACILITAR O CADASTRAMENTO DE INTENÇÕES DE ATUAÇÃO COMO VOLUNTÁRIO	4,83	,39	4,18	,91	4,20	1,01	4,18	1,00	5,00	.	5,00	,00	4,24	,96

TOTAL.....	4,92	,20	4,24	,97	4,28	,95	4,26	,96	5,00	.	5,00	,00	4,31	,94

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens das ações sociais, segundo a formação

	FORMAÇÃO/NÍVEL												TOTAL	
	ENSINO MÉDIO COMPLETO		SUPERIOR INCOMPLETO		SUPERIOR COMPLETO		ESPECIALIZAÇÃO		DOUTORADO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
INCENTIVO E APOIO DO BANCO PARA PARTICIPAÇÃO DE AÇÕES VOLUNTÁRIAS.....	3,50	1,24	3,02	1,16	3,46	1,13	3,53	1,26	3,00	.	4,00	1,41	3,39	1,18
SISTEMA PARA FACILITAR O CADASTRAMENTO DE INTENÇÕES DE ATUAÇÃO COMO VOLUNTÁRIO.	3,92	1,24	3,41	1,13	3,55	1,15	3,66	1,14	3,00	.	4,00	1,41	3,57	1,14
TOTAL.....	3,71	1,24	3,22	1,15	3,51	1,14	3,60	1,20	3,00	.	4,00	1,41	3,48	1,16

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da remuneração, segundo a formação

	FORMAÇÃO/NÍVEL												TOTAL	
	ENSINO MÉDIO COMPLETO		SUPERIOR INCOMPLETO		SUPERIOR COMPLETO		ESPECIALIZAÇÃO		DOUTORADO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
REMUNERAÇÃO COMPATÍVEL COM O CARGO.....	5,00	,00	4,76	,52	4,80	,60	4,90	,30	5,00	.	4,50	,71	4,82	,51
TOTAL.....	5,00	,00	4,76	,52	4,80	,60	4,90	,30	5,00	.	4,50	,71	4,82	,51

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da remuneração, segundo a formação

	FORMAÇÃO/NÍVEL												TOTAL	
	ENSINO MÉDIO COMPLETO		SUPERIOR INCOMPLETO		SUPERIOR COMPLETO		ESPECIALIZAÇÃO		DOUTORADO		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
REMUNERAÇÃO COMPATÍVEL COM O CARGO.....	2,67	1,50	2,70	1,24	2,79	1,14	2,82	1,02	2,00	.	2,50	2,12	2,76	1,15
TOTAL.....	2,67	1,50	2,70	1,24	2,79	1,14	2,82	1,02	2,00	.	2,50	2,12	2,76	1,15

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da ascensão profissional, segundo o tempo na função de gerente de contas

	TEMPO NA FUNÇÃO										TOTAL	
	ATÉ 2 ANOS		DE 3 A 5 ANOS		DE 6 A 10 ANOS		ACIMA DE 10 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
CRITÉRIOS TÉCNICOS E TRANSPARENTES PARA A ASCENSÃO PROFISSIONAL.....	4,78	,49	4,76	,54	4,73	1,03	5,00	,00	5,00	.	4,77	,56
SINALIZAÇÃO CLARA DE CAMINHOS PARA A ASCENSÃO AOS DIVERSOS CARGOS DO BANCO...	4,70	,57	4,72	,54	4,67	1,05	5,00	,00	5,00	.	4,71	,60
COMPATIBILIZAÇÃO DOS INTERESSES PESSOAIS COM OS DA EMPRESA.....	4,66	,57	4,44	,71	4,87	,35	5,00	,00	5,00	.	4,61	,62
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS CLARIFICADO E BEM DEFINIDO.	4,69	,60	4,61	,72	4,87	,35	4,50	,71	5,00	.	4,68	,63
SISTEMA TAOI - MÓDULO TALENTOS	4,54	,65	4,32	,77	4,73	,46	5,00	,00	5,00	.	4,48	,69
SISTEMA TAOII - MÓDULO OPORTUNIDADES.....	4,59	,63	4,47	,73	4,47	1,06	5,00	,00	5,00	.	4,55	,70
TOTAL.....	4,66	,59	4,55	,67	4,72	,72	4,92	,12	5,00	.	4,63	,63

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da ascensão profissional, segundo o tempo na função

de gerente de contas

	TEMPO NA FUNÇÃO										TOTAL	
	ATÉ 2 ANOS		DE 3 A 5 ANOS		DE 6 A 10 ANOS		ACIMA DE 10 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
CRITÉRIOS TÉCNICOS E TRANSPARENTES PARA A ASCENSÃO PROFISSIONAL.....	**3,56**	1,07	3,65	1,09	3,60	1,45	**4,50**	,71	4,00	.	3,61	1,10
SINALIZAÇÃO CLARA DE CAMINHOS PARA A ASCENSÃO AOS DIVERSOS CARGOS DO BANCO...	**3,57**	1,10	3,43	1,12	3,73	1,22	**4,00**	1,41	4,00	.	3,54	1,11
COMPATIBILIZAÇÃO DOS INTERESSES PESSOAIS COM OS DA EMPRESA.....	3,75	1,01	**3,46**	1,00	4,00	,93	**4,50**	,71	4,00	.	3,68	1,01
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS CLARIFICADO E BEM DEFINIDO.	3,53	1,19	3,39	1,17	4,07	,96	4,00	1,41	3,00	.	3,52	1,17
SISTEMA TAOI - MÓDULO TALENTOS	3,61	1,01	3,49	1,08	4,13	,74	3,50	2,12	4,00	.	3,61	1,03
SISTEMA TAOII - MÓDULO OPORTUNIDADES.....	3,56	1,08	3,60	1,03	4,00	,93	3,50	2,12	4,00	.	3,60	1,05
TOTAL.....	3,60	1,08	**3,50**	1,08	3,92	1,04	**4,00**	1,41	3,83	.	3,69	1,08

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens do desenvolvimento profissional, segundo o tempo na função de gerente de contas

	TEMPO NA FUNÇÃO										TOTAL	
	ATÉ 2 ANOS		DE 3 A 5 ANOS		DE 6 A 10 ANOS		ACIMA DE 10 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
PLANEJAMENTO DA CARREIRA COM POSSIBILIDADE DE CONSTRUIR A PRÓPRIA TRILHA.....	4,69	,62	4,61	,62	4,80	,56	5,00	,00	5,00	.	4,67	,61
CURSOS PRESENCIAIS OFERECIDOS PELA UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	4,71	,54	4,60	,60	5,00	,00	5,00	,00	5,00	.	4,70	,55
CURSOS AUTO-INSTRUCIONAIS - À DISTÂNCIA.....	4,60	,64	4,51	,63	5,00	,00	5,00	,00	5,00	.	4,60	,62
UNIxx COMO PORTAL DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	4,55	,66	4,44	,75	4,93	,26	5,00	,00	5,00	.	4,55	,68
BOLSAS DE GRADUAÇÃO/ESPECIALIZAÇÃO/MESTRADO.....	4,81	,45	4,65	,66	4,93	,26	4,50	,71	5,00	.	4,76	,53
TOTAL.....	4,67	,58	4,56	,65	4,93	,22	4,90	,14	5,00	.	4,66	,60

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens do desenvolvimento profissional, segundo o tempo na função de gerente de contas

	TEMPO NA FUNÇÃO										TOTAL	
	ATÉ 2 ANOS		DE 3 A 5 ANOS		DE 6 A 10 ANOS		ACIMA DE 10 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
PLANEJAMENTO DA CARREIRA COM POSSIBILIDADE DE CONSTRUIR A PRÓPRIA TRILHA.....	3,70	1,05	3,71	,97	3,73	,96	3,50	2,12	4,00	.	3,70	1,02
CURSOS PRESENCIAIS OFERECIDOS PELA UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	3,48	1,25	3,40	1,18	3,47	1,68	3,50	2,12	4,00	.	3,45	1,26
CURSOS AUTO-INSTRUCIONAIS - À DISTÂNCIA.....	3,74	1,02	3,82	,95	4,13	1,19	3,50	2,12	4,00	.	3,79	1,01
UNIxx COMO PORTAL DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	3,82	1,01	3,70	1,05	4,13	1,19	3,50	2,12	4,00	.	3,80	1,04
BOLSAS DE GRADUAÇÃO/ESPECIALIZAÇÃO/MESTRADO.....	3,79	1,17	3,71	1,17	4,07	1,44	4,50	,71	5,00	.	3,80	1,19
TOTAL.....	3,71	1,10	3,67	1,06	3,91	1,29	3,90	1,84	4,20	.	3,71	1,10

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens dos sistemas e ferramentas de apoio ao relacionamento, segundo o tempo na função de gerente de contas

	TEMPO NA FUNÇÃO										TOTAL	
	ATÉ 2 ANOS		DE 3 A 5 ANOS		DE 6 A 10 ANOS		ACIMA DE 10 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
MANUAL DE NEGÓCIOS E ROTINAS DE SERVIÇOS PADRONIZADOS E DISPONÍVEIS ON LINE.....	4,69	,58	4,79	,44	4,93	,26	5,00	,00	5,00	.	4,75	,51
SISTEMAS DE APOIO AO RELACIONAMENTO COM CLIENTES E GERAÇÃO DE NEGÓCIOS.....	4,76	,53	4,79	,44	4,87	,35	5,00	,00	5,00	.	4,78	,49
SISTEMAS DE APOIO AO PROCESSAMENTO DE SERVIÇOS E OPERAÇÕES.....	4,72	,58	4,79	,41	5,00	,00	5,00	,00	5,00	.	4,77	,51
CANAL ELETRÔNICO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	4,77	,50	4,72	,63	5,00	,00	5,00	,00	5,00	.	4,77	,53
APOIO SUPER ESTADUAL - NÚCLEO PJ.....	4,61	,78	4,48	,81	4,93	,26	5,00	,00	5,00	.	4,60	,77
DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES ATUAIS QUANTO A PRÁTICA DA CONCORRÊNCIA....	4,53	,63	4,46	,79	5,00	,00	5,00	,00	5,00	.	4,55	,68
TOTAL.....	4,68	,60	4,67	,59	4,96	,15	**5,00**	,00	5,00	.	4,70	,58

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens dos sistemas e ferramentas de apoio ao relacionamento, segundo o tempo na função de gerente de contas

	TEMPO NA FUNÇÃO										TOTAL	
	ATÉ 2 ANOS		DE 3 A 5 ANOS		DE 6 A 10 ANOS		ACIMA DE 10 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
MANUAL DE NEGÓCIOS E ROTINAS DE SERVIÇOS PADRONIZADOS E DISPONÍVEIS ON LINE.....	3,73	1,03	3,71	1,11	4,00	1,13	5,00	,00	4,00	.	3,76	1,06
SISTEMAS DE APOIO AO RELACIONAMENTO COM CLIENTES E GERAÇÃO DE NEGÓCIOS.....	3,85	1,01	3,69	,87	4,33	,62	5,00	,00	4,00	.	3,84	,95
SISTEMAS DE APOIO AO PROCESSAMENTO DE SERVIÇOS E OPERAÇÕES.....	3,99	,90	3,82	1,03	4,33	1,05	5,00	,00	3,00	.	3,96	,96
CANAL ELETRÔNICO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	3,95	1,00	3,89	1,03	4,40	,83	3,50	2,12	4,00	.	3,96	1,01
APOIO SUPER ESTADUAL - NÚCLEO PJ.....	4,12	,96	3,93	1,07	4,40	,74	5,00	,00	3,00	.	4,08	,99
DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES ATUAIS QUANTO A PRÁTICA DA CONCORRÊNCIA....	3,60	1,07	3,42	1,09	3,73	1,28	4,50	,71	5,00	.	3,57	1,09
TOTAL.....	3,87	1,00	**3,74**	1,03	4,20	,94	**4,67**	,47	3,83	.	3,86	1,01

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da gestão do desempenho profissional, segundo o tempo na função de gerente de contas

	TEMPO NA FUNÇÃO										TOTAL	
	ATÉ 2 ANOS		DE 3 A 5 ANOS		DE 6 A 10 ANOS		ACIMA DE 10 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
ACORDO DE TRABALHO CONSTRUÍDO JUNTO COM O SUPERIOR HIERÁRQUICO.....	4,60	,71	4,49	,77	4,87	,35	5,00	,00	5,00	.	4,59	,71
ACOMPANHAMENTO DO SEU DESEMPENHO, COM ORIENTAÇÕES ESPECÍFICAS DO SEU AVALIADOR.....	4,60	,70	4,39	,87	4,86	,36	5,00	,00	5,00	.	4,55	,75
TOTAL.....	4,60	,71	4,44	,82	4,87	,36	5,00	,00	5,00	.	4,57	,73

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da gestão do desempenho profissional, segundo o tempo na função de gerente de contas

	TEMPO NA FUNÇÃO										TOTAL	
	ATÉ 2 ANOS		DE 3 A 5 ANOS		DE 6 A 10 ANOS		ACIMA DE 10 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP

	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
ACORDO DE TRABALHO CONSTRUÍDO JUNTO COM O SUPERIOR HIERÂRQUICO.....	3,40	1,16	3,26	1,14	3,71	1,27	4,00	1,41	3,00	.	3,38	1,16
ACOMPANHAMENTO DO SEU DESEMPENHO, COM ORIENTAÇÕES ESPECÍFICAS DO SEU AVALIADOR.....	3,38	1,13	3,22	1,22	3,67	,98	4,00	1,41	3,00	.	3,35	1,15
TOTAL.....	3,39	1,15	**3,24**	1,18	3,69	1,13	**4,00**	1,41	3,00	.	3,37	1,16

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da comunicação interna, segundo o tempo na função de gerente de contas

	TEMPO NA FUNÇÃO										TOTAL	
	ATÉ 2 ANOS		DE 3 A 5 ANOS		DE 6 A 10 ANOS		ACIMA DE 10 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
SER COMUNICADO COM ANTECEDÊNCIA DOS NOVOS LANÇAMENTOS DE PRODUTO/SERVIÇOS.....	4,79	,48	4,68	,55	4,93	,26	5,00	,00	5,00	.	4,77	,50
SER COMUNICADO COM ATNECEDÊNCIA DAS NOVAS CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS....	4,60	,74	4,46	,77	4,67	,62	5,00	,00	5,00	.	4,56	,74
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: AGÊNCIA DE NOTÍCIAS.....	4,74	,50	4,68	,50	4,87	,35	5,00	,00	5,00	.	4,73	,49
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: CORREIO.	4,73	,50	4,67	,47	4,80	,41	5,00	,00	5,00	.	4,72	,48
VEÍCULOS DE CONUNICAÇÃO INTERNA: REVISTA xxCOM.VOCÊ.....	4,18	,91	3,94	1,07	4,47	,83	5,00	,00	5,00	.	4,13	,97
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA TV - CONTEÚDO JORNALÍSTICO.....	3,99	1,07	3,83	1,19	4,40	,91	5,00	,00	4,00	.	3,98	1,10
POSSIBILIDADE DE REGISTRO DE CRÍTICAS E SUGESTÕES, VIA SISxx.....	4,42	,83	4,37	,78	4,87	,35	4,50	,71	4,00	.	4,44	,79
DISPONIBILIZAÇÃO DE CANAL ABERTO COM A OUVIDORIA DE RH.....	4,58	,71	4,46	,73	4,87	,35	4,50	,71	5,00	.	4,56	,70
COMPARTILHAMENTO, NO SEU LOCAL DE TRABALHO, DAS INFORMAÇÕES DO PLANEJAMENTO	4,67	,54	4,65	,56	5,00	,00	5,00	,00	5,00	.	4,69	,53
TOTAL.....	4,52	,70	4,42	,74	4,76	,45	4,89	,16	4,78	.	4,51	,70

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da comunicação interna, segundo o tempo na função de gerente de contas

	TEMPO NA FUNÇÃO										TOTAL	
	ATÉ 2 ANOS		DE 3 A 5 ANOS		DE 6 A 10 ANOS		ACIMA DE 10 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
SER COMUNICADO COM ANTECEDÊNCIA DOS NOVOS LANÇAMENTOS DE PRODUTO/SERVIÇOS.....	3,32	1,14	3,31	1,08	3,33	,90	3,50	2,12	4,00	.	3,32	1,10
SER COMUNICADO COM ATNECEDÊNCIA DAS NOVAS CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS....	3,36	,98	3,30	1,14	3,33	,98	3,50	2,12	4,00	.	3,34	1,04
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: AGÊNCIA DE NOTÍCIAS.....	4,12	,80	3,93	,86	4,33	,72	4,50	,71	4,00	.	4,08	,82
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA VIA SISxx: CORREIO.	4,23	,79	3,96	,90	4,36	,74	4,50	,71	4,00	.	4,15	,83
VEÍCULOS DE CONUNICAÇÃO INTERNA: REVISTA xx.COM.VOCÊ.....	3,89	,98	3,44	1,17	4,13	,74	4,50	,71	4,00	.	3,76	1,06
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA TV xx - CONTEÚDO JORNALÍSTICO.....	3,33	1,07	2,93	1,11	3,73	1,22	4,50	,71	4,00	.	3,24	1,12
POSSIBILIDADE DE REGISTRO DE CRÍTICAS E SUGESTÕES, VIA SISxx.....	3,51	1,13	3,09	1,20	3,93	1,28	4,00	,00	4,00	.	3,41	1,18
DISPONIBILIZAÇÃO DE CANAL ABERTO COM A OUVIDORIA DE												

RH.....	3,70	1,07	3,39	,99	4,00	1,00	3,50	,71	4,00	.	3,62	1,04
COMPARTILHAMENTO, NO SEU LOCAL DE TRABALHO, DAS INFORMAÇÕES DO PLANEJAMENTO	3,88	,99	3,82	1,02	4,47	,64	4,50	,71	4,00	.	3,91	,99
TOTAL.....	3,70	,99	**3,46**	1,05	3,96	,91	**4,11**	,94	4,00	.	3,65	1,02

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens do ambiente organizacional, segundo o tempo na função de gerente de contas

	TEMPO NA FUNÇÃO										TOTAL	
	ATÉ 2 ANOS		DE 3 A 5 ANOS		DE 6 A 10 ANOS		ACIMA DE 10 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
CONDIÇÕES PROPICIADAS PELA EMPRESA PARA A ATONOMIA DO GERENTE DE CONTAS.....	4,78	,53	4,75	,44	5,00	,00	5,00	,00	5,00	.	4,79	,48
ENCORAJAMENTO E CONDIÇÕES PROPICIADOS PELO BANCO.....	4,71	,52	4,57	,60	4,93	,26	4,50	,71	5,00	.	4,68	,54
O ESTILO DA GESTÃO DO SUPERIOR HIERÁRQUICO AO INFLUENCIAR SEU COMPORTAMENTO.....	4,65	,57	4,74	,50	5,00	,00	5,00	,00	5,00	.	4,71	,53
O RECONHECIMENTO DAS MINHAS CONTRIBUIÇÕES NO MEU LOCAL DE TRABALHO.....	4,74	,47	4,71	,49	5,00	,00	5,00	,00	5,00	.	4,75	,46
VERBA DE RELACIONAMENTO INTERNO PARA COBRIR DESPESAS.....	4,69	,64	4,51	,69	4,73	,46	5,00	,00	5,00	.	4,64	,65
TOTAL.....	4,71	,55	4,66	,54	4,93	,14	4,90	,14	5,00	.	4,71	,65

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens do ambiente organizacional, segundo o tempo na função de gerente de contas

	TEMPO NA FUNÇÃO										TOTAL	
	ATÉ 2 ANOS		DE 3 A 5 ANOS		DE 6 A 10 ANOS		ACIMA DE 10 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
CONDIÇÕES PROPICIADAS PELA EMPRESA PARA A ATONOMIA DO GERENTE DE CONTAS.....	3,42	1,10	3,64	1,09	3,73	,88	5,00	,00	4,00	.	3,54	1,09
ENCORAJAMENTO E CONDIÇÕES PROPICIADOS PELO BANCO.....	3,52	1,05	3,60	1,03	3,40	1,12	4,50	,71	4,00	.	3,55	1,04
O ESTILO DA GESTÃO DO SUPERIOR HIERÁRQUICO AO INFLUENCIAR SEU COMPORTAMENTO.....	3,61	1,09	3,56	1,27	3,80	1,26	5,00	,00	4,00	.	3,62	1,16
O RECONHECIMENTO DAS MINHAS CONTRIBUIÇÕES NO MEU LOCAL DE TRABALHO.....	3,60	1,13	3,63	1,11	3,71	1,14	4,50	,71	4,00	.	3,63	1,12
VERBA DE RELACIONAMENTO INTERNO PARA COBRIR DESPESAS.....	3,33	1,21	3,35	1,28	3,53	1,06	4,50	,71	4,00	.	3,36	1,22
TOTAL.....	**3,50**	1,12	3,56	1,16	3,63	1,09	**4,70**	,43	4,00	.	3,54	1,13

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens das ações sociais, segundo o tempo na função de gerente de contas

	TEMPO NA FUNÇÃO										TOTAL	
	ATÉ 2 ANOS		DE 3 A 5 ANOS		DE 6 A 10 ANOS		ACIMA DE 10 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
INCENTIVO E APOIO DO BANCO PARA PARTICIPAÇÃO DE AÇÕES VOLUNTÁRIAS.....	4,40	,94	4,26	,92	4,73	,46	5,00	,00	5,00	.	4,38	,91
SISTEMA PARA FACILITAR O CADASTRAMENTO DE INTENÇÕES DE ATUAÇÃO COMO VOLUNTÁRIO.	4,28	,93	4,13	1,02	4,33	,98	5,00	,00	5,00	.	4,24	,96
TOTAL.....	4,34	,94	4,20	,97	4,53	,72	5,00	,00	5,00	.	4,31	,94

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens das ações sociais, segundo o tempo na função

de gerente de contas

	TEMPO NA FUNÇÃO										TOTAL	
	ATÉ 2 ANOS		DE 3 A 5 ANOS		DE 6 A 10 ANOS		ACIMA DE 10 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
INCENTIVO E APOIO DO BANCO PARA PARTICIPAÇÃO DE AÇÕES VOLUNTÁRIAS	3,36	1,19	3,32	1,18	3,93	,96	4,00	1,41	3,00	.	3,39	1,18
SISTEMA PARA FACILITAR O CADASTRAMENTO DE INTENÇÕES DE ATUAÇÃO COMO VOLUNTÁRIO.	3,54	1,12	3,49	1,19	4,00	1,00	5,00	,00	3,00	.	3,57	1,14
TOTAL	3,45	1,16	**3,41**	1,19	3,97	,98	**4,50**	,71	3,00	.	3,48	1,16

Média das notas dadas ao grau de importância dos itens da remuneração, segundo o tempo na função de gerente de contas

	TEMPO NA FUNÇÃO										TOTAL	
	ATÉ 2 ANOS		DE 3 A 5 ANOS		DE 6 A 10 ANOS		ACIMA DE 10 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
REMUNERAÇÃO COMPATÍVEL COM O CARGO	4,83	,56	4,81	,43	5,00	,00	4,00	1,41	5,00	.	4,82	,51
TOTAL	4,83	,56	4,81	,43	5,00	,00	4,00	1,41	5,00	.	4,82	,51

Média das notas dadas ao grau de satisfação dos itens da remuneração, segundo o tempo na função de gerente de contas

	TEMPO NA FUNÇÃO										TOTAL	
	ATÉ 2 ANOS		DE 3 A 5 ANOS		DE 6 A 10 ANOS		ACIMA DE 10 ANOS		NS/NR		MÉDIA	DP
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP		
REMUNERAÇÃO COMPATÍVEL COM O CARGO	2,81	1,17	2,72	1,12	**2,67**	1,23	**3,00**	,00	1,00	.	2,76	1,15
TOTAL	2,81	1,17	2,72	1,12	2,67	1,23	3,00	,00	1,00	.	2,76	1,15

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação.

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo