

A prestação dos serviços bancários e a sua relação com a satisfação e a intenção comportamental dos clientes na Pandemia da Covid-19

The provision of banking services and its relationship with customer satisfaction and behavioral intention in the Covid-19 Pandemic

Larissa Cristina Miranda Alves¹ⁱ, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1808-2476>; Nádia Carvalho²ⁱⁱ, Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4797-1472>; Alyce Cardoso Campos³ⁱⁱⁱ, Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6903-9542>; Rita de Cássia Leal Campos^{4iv}, Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6092-8810>; Gustavo Nunes Maciel^{5v}, Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5867-3126>

1. Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) - Campus Governador Valadares, Governador Valadares, Minas Gerais, Brasil. E-mail: laalicris@hotmail.com
2. Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) - Campus Governador Valadares - Governador Valadares, Minas Gerais, Brasil. E-mail: nadia.carvalho@ufjf.br
Professora do Departamento de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) - Campus Governador Valadares - Governador Valadares, Minas Gerais, Brasil
3. Instituto Federal do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS) – Campus Passos – Passos, Minas Gerais, Brasil. E-mail: alycecardosoc@yahoo.com.br
4. Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG) - Campus Bambuí - Bambuí, Minas Gerais, Brasil. E-mail: rita.campos.adm@gmail.com
5. Universidade Federal de Lavras (UFLA), Lavras, Minas Gerais, Brasil. E-mail: gustavonunesmaciel@yahoo.com.br

Resumo

O distanciamento social causado pela COVID-19 levou as instituições financeiras a utilizarem o atendimento remoto como alternativa ao presencial. Apesar de os bancos terem iniciado esse movimento anteriormente, com o advento do universo *on-line*, fica o questionamento sobre o impacto desse movimento sobre os clientes. Portanto, o objetivo deste trabalho é analisar a relação entre a percepção dos clientes de instituições financeiras sobre a atuação dos funcionários da linha de frente, a satisfação e a intenção comportamental dos clientes, durante o distanciamento social. A pesquisa tem natureza descritiva-quantitativa, sendo realizada uma modelagem de equações estruturais com os dados coletados através de uma *survey*. A pesquisa mostrou que o conhecimento, competência, segurança e facilidade de relacionamento do funcionário das instituições bancárias geram um sentimento de acolhimento, satisfação, felicidade e encantamento no cliente, fazendo com que ele volte a usufruir de produtos e serviços e a indicar a instituição para amigos e familiares.

Palavras-chave: satisfação; intenção comportamental; instituição financeira.

Abstract

The social distance caused by COVID-19 has led financial institutions to use remote service as an alternative to face-to-face. Although banks have started this movement earlier, with the advent of the *on-line* universe, the question remains about the impact of this movement on customers. Therefore, the aim of this research is to analyze the relationship between the perception of customers of financial institutions about the performance of frontline employees, satisfaction and behavioral intention of customers, during social distancing. The research has a descriptive-quantitative nature, being carried out a modeling of structural equations with the data collected through a *survey*. The research showed that the knowledge, competence, security and ease of relationship of the employee of banking institutions generate a feeling of reception, satisfaction, happiness and enchantment in the customer, causing him to enjoy products and services again and to indicate the institution for friends and family.

Keywords: satisfaction; behavioral intent; financial institution.

Referência: Alves, L. C. M., Carvalho, N., Campos, A. C., Campos, R. C. L., & Maciel, G. N. (2025). A prestação dos serviços bancários e a sua relação com a satisfação e a intenção comportamental dos clientes na Pandemia da Covid-19. *Gestão & Regionalidade*, v. 41, e20258705. <https://doi.org/10.13037/gr.vol41.e20258705>



1 Introdução

Ao final de 2019, foi identificado na China o coronavírus (COVID-19), uma doença causada pelo SARS-CoV-2, que, segundo o Ministério da Saúde, apresenta um quadro clínico que varia de infecções assintomáticas a quadros respiratórios graves e que tem um alto potencial de contágio. Sua transmissão generalizada foi reconhecida pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como uma pandemia (Ministério da Saúde, 2020). Sendo assim, as organizações precisaram se reinventar para sobreviver à crise que assolou o mundo. Diante da necessidade de lockdown para minimizar o avanço da pandemia, muitas organizações optaram pelo home office, utilização das redes sociais para captação e vendas, realização de atendimento remoto e até mesmo criar ou otimizar aplicativos para que o cliente pudesse comprar ou resolver seus problemas sem precisar se expor, assim como evitar expor os funcionários.

No setor bancário, o movimento foi o mesmo. De acordo com a Federação Brasileira de Bancos (Febraban, 2020), entre essas ações, estão a criação de horários exclusivos para o atendimento a pessoas do grupo de risco, triagem dos clientes, horários estendidos, além das medidas de higienização dos locais e incentivo ao atendimento pelos canais remotos, como telefone e meios digitais. Nesse sentido, as novas tecnologias da informação e comunicação, o desenvolvimento das plataformas digitais e da internet interferem na maneira como as instituições financeiras oferecem seus serviços, reestruturando assim o leque de serviços para atender às novas demandas. Diante disso, e da velocidade em que as informações navegam, destaca-se também o tempo dispendido em filas nas agências bancárias e a reorganização no setor bancário visando redução de custos e a transferência dos serviços para computadores, celulares e tablets (Mendes *et al.*, 2018).

Nesse novo contexto, os clientes bancários começaram a utilizar mais os meios digitais para realizar operações financeiras e as transações virtuais já ultrapassam as realizadas por meios tradicionais. De acordo com a Febraban (2020), entre janeiro e abril de 2020 as transações bancárias realizadas por pessoa física no Mobile cresceram 22%. Os canais digitais representaram 74% do total das transações pesquisadas em abril de 2020; um aumento de 10% em relação a janeiro do mesmo ano. Os atendimentos pelas centrais de atendimento obtiveram um aumento de quase 7 milhões entre janeiro e abril. Cabe ressaltar que 91% dos atendimentos foram com intervenção de atendentes.

Para que a interação entre a organização e cliente seja efetiva, é necessário conhecê-los, compreendendo seu comportamento para atender, suprir e desenvolver produtos e serviços conforme a necessidade identificada. Em especial, quando se trata da interação entre cliente e funcionários da linha de frente (atendentes), pesquisas anteriores destacam que essa relação é crítica, pois tem um impacto significativo na percepção dos clientes e determina, em grande parte, a qualidade do serviço percebida, influenciando assim o comportamento de consumo (Soderlund *et al.*, 2018; Vorhees *et al.*, 2017). Assim, as interações entre os funcionários de linha de frente e clientes têm sido objeto de estudo em diversas pesquisas, que destacam que o comportamento orientado para o cliente é importante para o sucesso organizacional, uma vez que impacta positivamente na satisfação do cliente, bem como na lealdade (Kasiri *et al.*, 2017). Além disso, os clientes ainda valorizam o serviço dos funcionários da linha de frente por causa da interação e confiabilidade que eles oferecem (Lariviere *et al.*, 2017).

Considerando que a experiência em serviços deva ser vista de maneira holística (Verhoef *et al.*, 2009), é importante pensar nos momentos que compreendem a experiência, desde a pesquisa inicial até o consumo e pós-venda, estendendo-se aos diversos canais de vendas da empresa. A atenção a esses pontos reforça a mensagem de experiência centrada no consumidor, além de criar uma atmosfera holística para a experiência (Bolton *et al.*, 2014).



Posto isso, emerge o seguinte problema de pesquisa: Considerando o cenário de pandemia, qual a percepção dos clientes de instituições financeiras sobre a atuação dos funcionários da linha de frente, o efeito da satisfação e as intenções comportamentais desses clientes?

A presente pesquisa tem por objetivo analisar a relação entre a percepção dos clientes de instituições financeiras sobre a atuação dos funcionários da linha de frente, a satisfação e a intenção comportamental dos clientes, durante o distanciamento social provocado pela pandemia da COVID-19.

Ao lançar um olhar sobre a relação entre a percepção dos clientes sobre a atuação dos funcionários da linha de frente, a satisfação e a intenção comportamental dos clientes bancários, espera-se, com esta pesquisa, contribuir para uma melhor compreensão dos fatores que antecedem a satisfação, bem como a intenção comportamental dos clientes, em um esforço de evidenciar importantes aspectos que envolvem a qualidade do serviço percebida, influenciando assim o comportamento de consumo. Assim, espera-se colaborar com pesquisadores que irão trabalhar com a temática futuramente. Para o setor bancário, é possível fazer uma contribuição acerca da importância de funcionários bem treinados. Para aqueles que trabalham na linha de frente, é possível verificar os pontos críticos que merecem atenção para que o atendimento gere satisfação e fidelização do cliente.

2 Referencial Teórico

A presente pesquisa aborda a satisfação do consumidor e como ela é reconhecida como uma influência chave nas futuras intenções de compra. Portanto, entende-se que a satisfação é compreendida conforme o nível prazeroso de realização que o cliente obtém no consumo, conforme apresentado por Zeithaml, Bitner e Gremler (2014). Rod, Ashill e Gibbs (2016) mostram isso em seu trabalho, afirmando que clientes satisfeitos tendem a relatar a terceiros suas experiências favoráveis e a se engajar em um boca a boca positivo. Um atendimento inadequado pode levar à redução na satisfação do consumidor e a não recomendação dos serviços a outras pessoas. Além disso, pode levar a um aumento na taxa de mudança dos clientes. A satisfação do cliente é determinada, pelo menos parcialmente, pelo nível do serviço prestado. É cada vez mais evidente que a felicidade do cliente está ligada à qualidade do serviço (Aktar, 2021).

Khan e Rahman (2017) concordam que a satisfação do consumidor é um resumo avaliativo da experiência de consumo baseada na diferença entre expectativa anterior e o desempenho real alcançado após o consumo. Sendo assim, experiências bem-sucedidas trazem maior satisfação com a marca. Kotler e Keller (2012) apontam que a satisfação do cliente é a sensação de prazer ou de desapontamento consequente da comparação entre desempenho/resultado percebido de um produto ou serviço e as expectativas do comprador. Se o resultado não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito.

Nysveen, Pedersen e Skard (2013) afirmam que os clientes buscam muito mais do que produtos ou serviços, eles querem experiências de consumo. A satisfação do cliente é determinante no sucesso nos diversos canais de atendimento das instituições financeiras, fazendo com que elas personalizem produtos e serviços para atender às necessidades do cliente (Sikdar, Kumar, & Makkad, 2015).

Manter um cliente fidelizado envolve um misto de diferencial no mercado, aliado ao conhecimento de suas preferências e necessidades. Portanto, as empresas devem observar atentamente os conceitos de comprometimento e fidelidade do cliente para manter clientes lucrativos em mercados competitivos (Khraiwish *et al.*, 2022). De acordo com Brum (2017),



ao fidelizar um cliente, existe uma série de benefícios que refletem na empresa, tais como o aumento de compras de produtos através de uso repetitivo, a melhoria na eficiência e eficácia do marketing, atingindo as campanhas e atingindo um maior número de clientes e a diminuição dos custos da empresa, aumentando o número de clientes satisfeitos, que farão uma promoção da marca em que confia.

A hipótese central defendida neste trabalho é a de que, diante da percepção positiva dos clientes bancários em relação à atuação da equipe da linha de frente, durante o distanciamento social provocado pela pandemia da COVID-19, maior é a satisfação gerada e os clientes desenvolvem *intenções comportamentais positivas em relação à organização*. Portanto, foi desenvolvido um modelo teórico (Figura 1), que é apresentado de forma detalhada na próxima seção.

Figura 1 – Modelo teórico



Fonte: Elaborado pelos autores.

2.1 Relação entre a percepção dos clientes em relação à atuação da equipe da linha de frente e a satisfação

O estudo de Rod, Ashill e Gibbs (2016) mostrou que para aumentar a satisfação é preciso ofertar uma prestação de serviços essenciais de forma competente. Dessa forma, os gestores do banco devem tomar atitudes para qualificar seus funcionários da linha de frente com conhecimento e ferramentas necessárias para fornecer o melhor serviço na primeira vez que ele for entregue.

Em bancos há um relacionamento contínuo entre o provedor de serviço e o cliente, e a satisfação deve ser baseada numa avaliação de múltiplas interações. Três medidas frequentemente utilizadas são: qualidade geral do serviço, o atendimento de expectativas e a satisfação do cliente (Hausknecht, 1990; Jones & Sasser, 1995; Heskett, Sasser, & Schlesinger, 1997). Um dos maiores desafios enfrentados pelo setor bancário é a necessidade de conhecer o que satisfaz seus clientes, pois estes apresentam diferentes características e pluralidade de opiniões. Isso exige um grande esforço dos bancos para melhorar seus serviços para que todos os clientes sejam atendidos da melhor maneira possível (Ahmed, 2021).

O estudo de Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008) mostrou que a forma como a instituição financeira resolve problemas aparenta ser o aspecto que impacta fortemente a satisfação geral, reforçando a importância de uma recuperação do serviço bem feito no nível geral de satisfação dos clientes. Em resumo, o estudo revelou a importância de fatores relacionados tanto com a parte técnica (produtos/serviços) como relacionais (contato com gerente/atendimento) na determinação da satisfação global do cliente de instituições financeiras. Sendo assim, a satisfação dos clientes frente a instituições financeiras depende, pelo menos em parte, da forma como o banco interage com o cliente e como administra esse relacionamento, seja por meio do atendimento ou na forma como resolve os problemas dos

clientes.

Segundo o estudo de Faller *et al.* (2019), a qualidade em serviços tem como foco a imagem corporativa, o valor percebido e a satisfação. Faller *et al.* (2019) ainda abordam o desenvolvimento da confiança e da satisfação com o serviço, por meio da qual o funcionário revela o quão vital o relacionamento tem sido para o cliente e, conseqüentemente, aumenta a fidelidade do cliente com a marca do serviço. O efeito indireto da empatia dos funcionários na lealdade ao serviço foi significativo e apoiado pelo efeito mediador da satisfação com os funcionários. Esse resultado indica que a satisfação com o funcionário do serviço durante as interações cliente-funcionário desenvolve lealdade ao serviço.

De modo similar, Bahadur *et al.* (2020) pesquisaram o efeito da empatia do funcionário na lealdade ao serviço por meio do efeito mediador da confiança e da satisfação do cliente perante o funcionário. Eles concluíram que o comportamento empático dos funcionários na prestação de serviço desenvolve, de forma significativa, a confiança do cliente nos funcionários, o que desenvolve a satisfação. Dessa forma, os clientes consideram que os funcionários com maior empatia são confiáveis e, portanto, os clientes se mostraram mais satisfeitos.

Isso posto, é razoável supor que a percepção que os clientes possuem quanto ao atendimento dos funcionários possa ter relação com a satisfação e, diante disso, propõe-se que:

H1: A percepção dos clientes em relação à atuação da equipe da linha de frente na prestação de serviço impacta positivamente a satisfação do cliente.

2.2 Relação entre a satisfação do cliente e a intenção comportamental

A intenção comportamental se refere à propensão a um determinado comportamento, ou seja, um comportamento que se pretende alcançar com o foco em um propósito (SOUSA, 2017). As intenções comportamentais indicam as motivações que influenciam determinado comportamento e mostram o quanto as pessoas estão dispostas diante do esforço necessário para a realização desse comportamento (Ajzen, 2001).

A satisfação do cliente é obtida pela qualidade do produto ou serviço, isto é, a qualidade é a medida em que as percepções dos clientes sobre o produto ou serviço atendem e superam suas expectativas (Tsogtgerel & Tuvshinbat, 2019). Para Kotler (2000), toda a empresa deve se atentar que o objetivo dela é surpreender o cliente, proporcionar um serviço acima da expectativa para, assim, conseguir ter um cliente muito satisfeito.

A qualidade do serviço tem um efeito positivo na satisfação do cliente e essa, juntamente com o valor percebido, afeta positivamente as intenções comportamentais dos clientes (Tuncer, Unusan, & Cobanoglu, 2021). Quanto mais positiva for a experiência do cliente, maior a probabilidade de ele estar disposto a reutilizar o serviço. Intenções favoráveis geralmente refletem a lealdade do cliente, o que é um componente-chave para a sustentabilidade da empresa (Ardani *et al.*, 2019).

Os clientes completamente satisfeitos recompensam as empresas, continuando a escolhê-las para as suas aquisições de bens e serviços (Kotler, 2000). Além disso, eles também agem com algumas atitudes típicas de intenções futuras, como quando recomendam o serviço para um amigo (Heskett, Sasser, & Schlesinger, 1997; Reichheld, 2013). A pesquisa feita por Maciel e Martins (2018) mostrou que a necessidade de satisfação do cliente em relação à qualidade do serviço oferecido pode ser um ponto chave da intenção comportamental e da fidelidade do cliente. Nos estudos que consideram a satisfação do cliente, a pesquisa se concentra principalmente nos principais indicadores de desempenho que impactam a satisfação, tais como o nível de serviço, a velocidade média de resposta, a taxa média de abandono, a porcentagem de resolução, a aderência e a taxa de rotatividade de funcionários (Zanini, 2016).



Isso posto, é razoável supor que a satisfação do cliente possa ter relação com a intenção comportamental e, diante disso, propõe-se que:

H2: *A satisfação do cliente impacta positivamente as suas intenções comportamentais em relação à organização.*

3 Metodologia

O objetivo deste trabalho é testar se a percepção dos clientes em relação à atuação da equipe da linha de frente na prestação dos serviços bancários, durante o distanciamento social provocado pela pandemia da COVID-19, impacta positivamente a sua satisfação e a sua intenção comportamental. A pesquisa é do tipo quantitativa referindo-se à obtenção de descrições quantitativas, ou seja, dados e informações acerca de opiniões e características de um grupo determinado, a partir de uma população alvo (Freitas *et al.*, 2000; Santos, 1999). Dessa forma, foi utilizado o método *survey* para coleta de dados que foi aplicado através de um questionário aplicado pelo Google *Forms*.

O instrumento de coleta de dados foi constituído por um total de 33 perguntas, sendo as 11 primeiras relativas às características gerais pessoais e das empresas e as demais perguntas referentes aos construtos. Os itens correspondentes às variáveis observáveis (dos construtos latentes) do modelo de mensuração foram ordenados no questionário aleatoriamente, isto é, foram separados de seus construtos, como um dos procedimentos para controlar ou, mesmo, reduzir a possível contaminação do viés causado pela variância do método (Kline, Sulsky, & Rever-Moriyama, 2000; Chang, Witteloostuijn, & Eden, 2010).

A escala do construto percepção dos clientes em relação à prestação do serviço é do tipo Likert com 5 pontos, avaliando a experiência recente do cliente em relação aos funcionários da linha de frente, seguindo as escalas entre discordo totalmente e concordo totalmente. A escala de satisfação é do tipo diferencial semântico com 5 pontos, avaliando os sentimentos dos clientes em relação à instituição financeira em cada questão, analisando se o cliente está feliz ou infeliz, satisfeito ou insatisfeito, encantado ou desiludido e positivo ou negativo. A escala de intenção comportamental é uma adaptação de uma escala do tipo Likert, analisando a probabilidade de o cliente indicar a instituição financeira, continuar a utilizar os serviços e se voltaria a ser cliente se precisasse escolher uma nova instituição financeira, utilizando escalas de alta probabilidade ou baixa probabilidade.

Para ampliar a compreensão acerca das relações estudadas foi introduzida uma questão aberta no questionário, de cunho exploratório, a fim de identificar, na visão do cliente, as mudanças percebidas no relacionamento com a instituição financeira após o distanciamento social. Essa questão foi analisada de acordo com a análise de conteúdo. (Bardin, 2016).

Para garantir que o instrumento de coleta de dados desenvolvido representasse com precisão os construtos de interesse, ele foi submetido ao pré-teste em que foram aplicados 8 questionários que mediam o tempo de resposta, se havia erros ortográficos ou repetições. Após as correções resultantes do pré-teste, foram coletados 123 questionários, por amostragem não probabilística por conveniência. O questionário foi encaminhado, via plataforma Google Formulários, entre 11 de agosto de 2020 a 25 de novembro de 2020.

O modelo é composto por construtos reflexivos de ordem primária, operacionalizados com base em escalas previamente validadas por trabalhos anteriores. O Quadro 1 apresenta a delimitação dos construtos utilizados no modelo, bem como os itens de mensuração.

Quadro 1 – Escalas



Constructos	Itens	Fonte
Percepção dos clientes	São confiáveis	Rod, Ashill e Gibbs (2016)
	São competentes	
	Transmitem segurança	
	Estão dispostos a prestar serviços em tempo hábil	
	Estão dispostos a ir além para atender minhas necessidades	
	São bem-informados	
	São corteses, educados e respeitosos	
	Estão sempre prontos para ouvir atentamente	
	São fáceis de se relacionar	
Satisfação	Infeliz - Feliz	
	Insatisfeito - Satisfeito	
	Desiludido - Encantado	
	Negativo - Positivo	
Intenção comportamental	Recomendar a instituição financeira para outras pessoas	
	Continuar a usar os serviços da instituição financeira	
	Escolher a instituição financeira como cliente se tivesse que escolher novamente uma instituição financeira	

Fonte: Elaborado pelos autores.

A percepção dos clientes em relação à atuação da equipe da linha de frente na prestação de serviços refere-se a questões comportamentais, refletindo elementos da confiabilidade, competência, segurança, entre outros. Para mensurar a percepção dos clientes, os elementos utilizados por Rod, Ashill e Gibbs (2016) foram adaptados. Assim, utilizou-se a escala de concordância do tipo likert 5 pontos, avaliando a experiência recente do cliente em relação aos funcionários da linha de frente, seguindo as escalas entre discordo totalmente e concordo totalmente.

A satisfação do cliente, conforme Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), refere-se à manifestação da realização do cliente, portanto, reflete elementos de felicidade, encantamento e positivismo. Para mensurar a satisfação dos clientes, adaptaram-se os elementos utilizados por Rod, Ashill e Gibbs (2016) utilizou-se a escala de concordância diferencial semântico com 5 pontos. Essa escala avaliou os sentimentos dos clientes em relação à instituição financeira em cada questão, analisando se o cliente está feliz ou infeliz, satisfeito ou insatisfeito, encantado ou desiludido e positivo ou negativo.

A intenção comportamental é compreendida de acordo com a propensão a um determinado comportamento (Sousa, 2017). Dessa forma, reflete o intuito do cliente de recomendar a instituição a outras pessoas, de continuar a ser cliente e da possibilidade de escolher novamente a instituição caso tenha que fazer. Para mensurar a intenção dos clientes, realizou-se uma adaptação de concordância do tipo likert, com base no estudo de Rod, Ashill e Gibb (2016), avaliando a probabilidade de o cliente indicar a instituição à outras pessoas, de o cliente continuar usando os serviços da instituição e se o cliente voltaria a ser cliente daquela instituição caso precise escolher uma nova instituição financeira.

As hipóteses previstas no modelo de pesquisa foram testadas utilizando-se a modelagem de equações estruturais, pelo método dos Mínimos Quadrados parciais (*Partial Least Squares*, PLS), que permite combinar elementos da análise fatorial com regressão múltipla e, assim, também, que o pesquisador analise, de forma simultânea, relações de múltipla dependência e independência entre variáveis latentes (Hair *et al.*, 2014). Para esse fim, utilizou-se o software

SmartPLS 3.0®.

Nesse sentido, seguindo os pressupostos recomendados por Hair Junior *et al.* (2016), considerando que o número de variáveis independentes em um construto no modelo é de nove (satisfação), seriam necessárias 56 observações para atingir um poder estatístico de 80% para detectar valores de R^2 de pelo menos 0,25 (com 5% de probabilidade de erro). Dessa forma, as 123 respostas válidas cumprem os requisitos mínimos para realização das análises e conclusões apresentadas a seguir.

De acordo com Hair *et al.* (2014), o método PLS é executado em duas fases, sendo a primeira para análise do modelo de mensuração para se avaliar a validade e a confiabilidade dos construtos previstos no modelo. Portanto, foram avaliadas a confiabilidade composta, a confiabilidade de indicadores, a validade convergente e a validade discriminante. A segunda fase é para a análise do modelo estrutural, em que os caminhos estruturais (hipóteses) são testados. Dessa forma, após tal procedimento, foi possível a realização das análises e conclusões apresentadas a seguir.

Ao lançar um olhar sobre a relação entre a percepção dos clientes sobre a atuação dos funcionários da linha de frente, a satisfação e a intenção comportamental dos clientes bancários, espera-se, com esta pesquisa, contribuir para uma melhor compreensão dos fatores que antecedem a satisfação, bem como a intenção comportamental dos clientes, em um esforço de evidenciar importantes aspectos que envolvem a qualidade do serviço percebida, influenciando assim o comportamento de consumo. Assim, espera-se colaborar com pesquisadores que irão trabalhar com a temática futuramente. Para o setor bancário, é possível fazer uma contribuição acerca da importância de funcionários bem treinados. Para aqueles que trabalham na linha de frente, é possível verificar os pontos críticos que merecem atenção para que o atendimento gere satisfação e fidelização do cliente.

4 Resultados e Discussão

Sobre o perfil dos respondentes, 54,1% são do gênero feminino, 34,4% têm idades entre 24 e 29 anos. 91% moram na região Sudeste do Brasil. 49,2% têm ensino médio incompleto. Com relação a tempo de relacionamento com sua instituição financeira 59,8% tem mais de 5 anos de relacionamento, 28,6% têm entre 1 a 5 anos e 11,5% têm menos de 1 ano. 91,2% utilizam canais de atendimento digital, sendo o pagamento de contas, com 89%, o serviço mais utilizado, seguido pela consulta de saldos e extratos, com 87,3%. O serviço menos utilizado é o de contratação de serviços, com 11,9%. Transferências e TED representam 79,7% e aplicação em poupança/outras investimentos 49,2%.

Em relação à mudança no relacionamento com a instituição financeira antes da pandemia para agora, 63,2% afirmaram que não sentiram mudanças. Sobre as experiências vividas, através de uma escala de likert de 5 pontos, em que 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente, os clientes consideram os funcionários confiáveis com pontuação 5 em 42,6%, consideram competentes com pontuação 4 em 46,7%, que eles transmitem segurança com pontuação 4 em 36,7%, que os funcionários estão dispostos a prestar serviço em tempo hábil com pontuação 4 em 35,2%, que eles estão dispostos a ir além para atender as necessidades dos clientes com pontuação 3 e 37,7%, que eles são bem informados com 4 pontos e 41,7%, que são corteses educados e respeitosos com pontuação 5 e 54,9%, estão prontos para ouvir o cliente teve pontuação 3 com 35,2%, são fáceis de se relacionar teve pontuação 4 com 41,8%.

Sobre os sentimentos do cliente em relação à interação com a instituição financeira 47,5% pontuaram 4, mostrando-se felizes, 40,8% pontuaram 4 mostrando-se satisfeitos, 42,5% pontuaram 3 mostrando mais neutro sobre estar desiludido ou encantado com a instituição



financeira e 42,5% pontuaram 4 mostrando um sentimento positivo.

Sobre a probabilidade de o cliente recomendar a instituição financeira na qual ele é cliente para outras pessoas, 44,3% pontuaram 5, alegando grande probabilidade. Sobre continuar a usar os serviços da instituição financeira, os respondentes votaram 5, tendo uma alta probabilidade. E sobre escolher a instituição novamente, se precisasse escolher novamente uma, a resposta foi 5 com 42,1%, mostrando alta probabilidade.



4.1 Modelo de mensuração

Para avaliação de um modelo reflexivo, segundo Hair *et al.* (2014), deve-se avaliar em quatro etapas, (1) Confiabilidade do indicador; (2) Consistência interna do indicador; (3) Validade convergente; (4) Validade Discriminante.

Ao analisar a confiabilidade dos indicadores, as cargas externas são observadas e, segundo Hair *et al.* (2014), devem apresentar cargas iguais ou superiores a 0,708. Dessa forma, um indicador do construto Percepção dos Clientes (P7) apresentou carga próxima de 0,7 e foi mantido no modelo, considerando a validade conceitual e a indicação de Hair *et al.* (2014) para cargas entre 0,4 e 0,7, já que com a exclusão não houve impacto nos testes de confiabilidade e validade convergente, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Análise de confiabilidade

	Intenção comportamental	Percepção dos clientes	Satisfação
P1		0.798	
P2		0.848	
P3		0.895	
P4		0.811	
P5		0.855	
P6		0.817	
P7		0.687	
P8		0.769	
P9		0.775	
P10			0.926
P11			0.919
P12			0.848
P13			0.927
P20	0.921		
P21	0.874		
P22	0.928		

Fonte: Elaborado pelos autores.

Já em relação à consistência interna, seguiram-se os parâmetros de referência propostos por Hair *et al.* (2016), de confiabilidade composta acima de 0,70 e Alfa de Cronbach entre 0,60-0,90. Dessa forma, todos os construtos apresentaram valores satisfatórios de confiabilidade composta (entre 0,934 e 0,948), bem como valores satisfatórios de Alfa de Cronbach (entre 0,894 e 0,933), conforme apresentado na Tabela 2.

No que se refere à análise da validade convergente, analisando a variância média extraída (AVE), todos apresentaram AVE acima do valor de referência de 0,5 (Hair *et al.*, 2014).

Tabela 2 - Intenção comportamental

	Alfa de Cronbach	rho_A	Confiabilidade composta	Variância Média Extraída (AVE)
Intenção comportamental	0.894	0.905	0.934	0.824
Percepção dos clientes	0.933	0.941	0.944	0.653
Satisfação	0.927	0.935	0.948	0.820

Fonte: Elaborado pelos autores.

Já, na análise da validade discriminante, pelo critério de Fornell-Larcker e cargas cruzadas, observou-se, conforme indicado na Tabela 3 e Tabela 4, que os construtos apresentam validade discriminante.

Tabela 3 - Análise da validade discriminante

	Intenção comportamental	Percepção dos clientes	Satisfação
Intenção comportamental	0.908		
Percepção dos clientes	0.625	0.808	
Satisfação	0.730	0.713	0.906

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 4 - Percepção de clientes

	Percepção dos clientes	Satisfação	Intenção comportamental
P1	0.798	0.665	0.531
P2	0.848	0.575	0.455
P3	0.895	0.680	0.531
P4	0.811	0.580	0.605
P5	0.855	0.642	0.519
P6	0.817	0.537	0.437
P7	0.687	0.402	0.438
P8	0.769	0.518	0.477
P9	0.775	0.513	0.552
P10	0.711	0.926	0.699
P11	0.629	0.919	0.723
P12	0.560	0.848	0.547
P13	0.671	0.927	0.661
P20	0.626	0.735	0.921
P21	0.488	0.594	0.874
P22	0.577	0.647	0.928

Fonte: Elaborado pelos autores.

Portanto, considerando que todos os testes foram considerados satisfatórios, passou-se para a análise do modelo estrutural.

4.2 Modelo estrutural

Para geração dos resultados, utilizou-se a técnica do *Bootstrapping* com 5000 amostras, conforme recomenda Hair *et al.* (2014). No que se refere às hipóteses da pesquisa, (H1 e H2), conforme demonstrado na Tabela 5, todas as hipóteses foram significativas. Assim, os resultados convergem com o esperado e indicado pela literatura, em que a percepção da prestação de serviço demonstra uma relação positiva com a satisfação, assim como a satisfação demonstra uma relação positiva com a intenção comportamental.

Tabela 5 - Dados do *Bootstrapping* para teste de hipótese dos coeficientes de relação

	Amostra original (O)	Estatística T ($ O/STDEV $)	Valores de P
Percepção dos clientes → Satisfação	0.713	9.230	0.000
Satisfação → Intenção comportamental	0.730	12.785	0.000

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados confirmam Khan e Rahman (2017) e Kotler e Keller (2012), ao verificar que a prestação de serviço se relaciona com a satisfação do cliente. Nesta pesquisa, verificou-se que a percepção positiva dos clientes em relação aos funcionários da linha de frente impacta positivamente a sua satisfação, refletindo um alto coeficiente (0,713). Ou seja, funcionários competentes, seguros, confiáveis, dispostos a prestar serviços em tempo hábil, dispostos a ir

além das necessidades do cliente, bem-informados, corteses, educados e respeitosos, dispostos a ouvir e fáceis de se relacionar fazem o cliente se sentir satisfeito, felizes e encantados.

A satisfação reflete na intenção comportamental apresentando um coeficiente alto (0,730), afirmando o que Nysveen, Pedersen e Skard (2013) propõem em seu estudo, que clientes buscam mais a experiência, indo além do produto ou serviço. Dessa forma, a satisfação do cliente é determinante no sucesso do atendimento, em qualquer canal, fazendo com que os funcionários personalizem os produtos e serviços para atender as necessidades do cliente (Sikdar, Kumar, & Makkad, 2015). A ideia positiva dos clientes em relação à satisfação do serviço prestado pela instituição financeira impacta positivamente na sua intenção comportamental.

Foi identificado, por meio da pesquisa, que os clientes têm sentimentos de felicidade, satisfação e encantamento, refletindo para que o cliente continue usando os serviços da instituição financeira, recomende a instituição e ainda escolha novamente a instituição caso tenha que escolher de novo uma instituição financeira.

Uma observação em relação à intenção comportamental é considerada acerca da persuasão, de acordo com o estudo de Martins, Serralvo e João (2014), o qual mostra que as pessoas podem mudar suas próprias intenções, tendo atenção às atitudes dos funcionários da frente, impactando, assim, na satisfação do cliente.

Mostrando uma ligação entre a satisfação, a prestação de serviço e a intenção comportamental, Bolton *et al.* (2014) apresentam em seu estudo a importância de observar a experiência em serviços de maneira holística, pensando em momentos que compreendam a experiência como um todo, desde o primeiro contato até o pós-venda, gerando assim uma excelente prestação de serviço que impacta na satisfação do cliente, criando sua intenção comportamental.

Rod, Ashill e Gibbs (2016) abordam em seu estudo a relação entre satisfação e intenção comportamental, uma vez que clientes satisfeitos tendem a relatar a terceiros suas experiências favoráveis, causando assim, um desejo em outrem em adquirir aquele serviço para poder usufruir da mesma experiência satisfatória.

Como destacado por Souza (2017), a relação entre satisfação e intenção comportamental é muito próxima. A intenção comportamental está ligada a um propósito, de modo que as pessoas agem em busca do alcance de sua satisfação pessoal, confirmando que a satisfação influencia na intenção comportamental e vice-versa. As pessoas agem de uma forma para alcançar a satisfação e também a satisfação as faz agir de outro jeito. Um exemplo disso é que quando satisfeitos, os clientes voltam a consumir naquela instituição e a indicam para amigos.

4.3 Coeficiente de determinação

Uma medida importante de análise do modelo estrutural é o coeficiente de determinação (R^2), que representa os efeitos combinados das variáveis latentes exógenas sobre a endógena. A Tabela 6 apresenta os valores do coeficiente para as variáveis Intenção comportamental e satisfação.

Tabela 6 - Coeficientes de Determinação

	R^2	R^2 ajustado
Intenção comportamental	0,533	0,529
Satisfação	0,509	0,504

Fonte: Elaborado pelos autores.

O coeficiente de determinação ajustado do construto endógeno satisfação, indica que 50,4% da variação da Satisfação é explicada pela Percepção dos Clientes em Relação à Prestação do Serviço, enquanto 52,9% da variabilidade da Intenção Comportamental é explicada pela satisfação e pela Percepção dos Clientes em Relação à Prestação do Serviço. Esses valores são moderados de acordo com Hair *et al.* (2014).

4.4 Análise da questão exploratória

A questão aberta, introduzida na *survey*, teve o propósito de verificar quais foram as mudanças percebidas pelos clientes no relacionamento com a instituição financeira após o distanciamento social. Esta não foi uma questão obrigatória, sendo obtidas 47 respostas. Elas foram submetidas a uma análise de conteúdo qualitativa que encontrou duas grandes categorias de respostas, uma considerada «percepções positivas» e outra dada por «percepções negativas» (Quadro 2).

Quadro 2 – Percepções dos clientes sobre os impactos do distanciamento social

Percepções positivas	Percepções negativas
• Atendimento com horário agendado. • Atendimento por telefone e por rede social como o WhatsApp. • Compreensão para a necessidade de distanciamento dentro das unidades. • Divulgação por meio de propaganda dos serviços <i>on-line</i>. • Ações para ensinar o público, notadamente os idosos, a usarem as ferramentas <i>on-line</i>. • Relacionamento mais próximo do cliente. • Maior cuidado com os clientes. • Presença de incentivos para o uso de aplicativos, como o <i>cashback</i>. • Aumento da oferta de serviços pela Internet.	• Falta de fiscalização da utilização do álcool em gel nas agências. • Serviços, quando presenciais, se tornaram mais lentos. • Dificuldade na comunicação remota. • Dificuldade de acesso aos gerentes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com o advento do distanciamento social, os clientes consideraram positivo o atendimento com o horário agendado, por rede social como o WhatsApp e por telefone. Em contrapartida, entenderam a necessidade de distanciamento dentro das unidades e avaliaram positivamente a divulgação dos serviços *on-line*, e as ações para ensinar o público, notadamente os idosos, a usarem as ferramentas *on-line*. Eles também gostaram do relacionamento mais próximo com o cliente, do maior cuidado com os clientes e dos incentivos para o uso de aplicativos, como o *cashback*. Também perceberam que a oferta de serviços pela Internet aumentou.

No aspecto negativo, houve uma crítica quanto à falta de fiscalização da utilização do álcool em gel nas agências. Os clientes consideraram que os serviços, quando presenciais, tornaram-se mais lentos. Apesar de alguns clientes terem gostado da comunicação remota com



as instituições financeiras, outros consideram esse um fator de dificuldade, assim como a dificuldade de acesso aos gerentes.

Curiosamente, no campo das finanças pessoais, houve a percepção da necessidade de maior controle dos gastos e dos investimentos financeiros.

5 Conclusão

A pesquisa teve por objetivo testar se a percepção dos clientes em relação à equipe da linha de frente na prestação dos serviços bancários, durante o distanciamento social provocado pela pandemia da COVID-19, impacta positivamente a sua satisfação e a sua intenção comportamental. Este objetivo foi alcançado, mostrando que a percepção dos clientes em relação aos serviços prestados pelos funcionários da linha de frente impacta positivamente a satisfação, que por sua vez impacta positivamente a intenção comportamental.

Durante a pandemia causada pelo COVID-19, as instituições financeiras tiveram que se readaptar, fazendo assim atendimentos mais remotos, através de contato via telefone/WhatsApp, que foi intensificado. Existem operações que ainda exigem a presença das pessoas na agência, como, por exemplo, a realização de um saque. Entretanto, hoje, as instituições financeiras, em busca de diminuir a circulação de pessoas nas agências, conseguem incluir quase todos os serviços digitalmente com segurança e competência. É possível assinar um contrato de empréstimo, uma contratação de seguro de vida ou até mesmo uma adesão a cheque especial via aplicativo.

Embora o atendimento seja remoto, a relação cliente/funcionário da linha de frente acaba se estreitando, uma vez que os funcionários passam a confiança ao cliente de utilizar um aplicativo para resolver os problemas, orientando-os e dando suporte sempre que necessário. Dessa maneira, o cliente se sente acolhido e satisfeito, fazendo com que ele indique os serviços da instituição financeira a mais pessoas, convencendo-os através de sua experiência vivida.

Esta pesquisa evidencia a importância de funcionários da linha de frente bem-preparados e aptos para atender os clientes em qualquer plataforma, seja *on-line*, via telefone ou pessoalmente. O funcionário, por meio de seu conhecimento, sua competência, sua segurança e sua facilidade de relacionar gera sentimento de felicidade e encantamento no cliente, fazendo com que ele volte a usufruir de produtos e serviços e, ainda, os indique para amigos e família. Esses resultados foram observados nas respostas à questão aberta.

A limitação obtida na pesquisa foi encontrar clientes disponíveis para responder aos questionários. Para pesquisas futuras, é interessante incluir uma pesquisa qualitativa, a partir da realização de um estudo de caso, a fim de compreender a visão de funcionários da linha de frente perante essa abordagem sobre o mundo digital e os desafios de fidelizar o cliente.

Referências

- Ahmed, E. (2021). A survey of the role of smartphone in satisfaction Jordanian commercial banks clients: The influence of electronic applications. *Saudi Journal of Business and Management*, 6(7), 205–209.
- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52, 27–58.
- Aktar, M. S. (2021). The impacts of service quality on client satisfaction: An empirical study on private commercial banks in Bangladesh. *Canadian Journal of Business and Information Studies*, 3(5), 80–90.



- Ardani, W., et al. (2019). Customer satisfaction and behavioral intentions in tourism: A literature review. *International Journal of Applied Business and International Management (IJABIM)*, 4(3), 84–93.
- Bahadur, W., Khan, A. N., Ali, A., & Usman, M. (2020). Investigating the effect of employee empathy on service loyalty: The mediating role of trust in and satisfaction with a service employee. *Journal of Relationship Marketing*, 19(3), 229–252.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bolton, N. R., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J., Sirianni, N. J., & Tse, K. D. (2014). Small details that make big differences: A radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. *Journal of Service Management*, 25(2), 253–274.
- Brum, A. M. (2017). *Endomarketing de A à Z: Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. Editora Integreare.
- Chang, S. J., Van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41, 178–184.
- Faller, J. W., Souza, S., Nampo, F. K., Orlandi, F. D. S., & Matumoto, S. (2019). Instruments for the detection of frailty syndrome in older adults: A systematic review. *PLOS ONE*, 14(4).
- FEBRABAN. (2020a). Conheça as iniciativas do setor para minimizar os efeitos do Covid-19. Portal Febraban. <https://portal.febraban.org.br/pagina/3277/1101/pt-br/covid-19>
- FEBRABAN. (2020b). Pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária 2020. <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20Febraban%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202020%20VF.pdf>
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *RAUSP Management Journal*, 35(3), 105–112.
- Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M. E., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hausknecht, D. C. (1990). Measurement scales in customer satisfaction/dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 3, 1–11.
- Heskett, J. L., Sasser Jr., W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain*. The Free Press.
- Jones, T. O., & Sasser Jr., W. E. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73(6), 88–99.



- Kasiri, L. A., Cheng, K. T. G., Sambasivan, M., & Md. Sidin, S. (2017). Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 91–97.
- Khan, I., & Rahman, Z. (2017). Brand experience and emotional attachment in services: The moderating role of gender. *Service Science*, 9(1), 50–61.
- Khraiwish, A., et al. (2022). The differential impacts of customer commitment dimensions on loyalty in the banking sector in Jordan: Moderating the effect of e-service quality. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 315–324.
- Kline, T. J. B., Sulsky, L. M., & Rever-Moriyama, S. D. (2000). Common method variance and specification errors: A practical approach to detection. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 134(4), 401–421.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: A edição do novo milênio*. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing* (14^a ed.). Pearson Prentice Hall.
- Levesque, T., & McDougall, G. H. G. (1996). Determinants of customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 14(7), 12–20.
- Maciel, A. R., & Martins, V. A. (2018). Percepção da qualidade em serviços contábeis: Estudo de caso em um escritório contábil em Foz do Iguaçu/PR. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 6(2), 95–113.
- Martins, E. C. B., Serralvo, F. A., & João, B. N. (2014). Teoria do comportamento planejado: Uma aplicação no mercado educacional superior. *Gestão e Regionalidade*, 30(88).
- Mendes, B. F., et al. (2018). Estratégias de relacionamento no segmento bancário: Um estudo com um banco do Nordeste do Brasil e seus clientes de micro e pequenas empresas. *Revista Eletrônica de Administração*, 16(2), 367–386.
- Ministério da Saúde. (2020). Coronavírus: linha do tempo. <https://coronavirus.saude.gov.br>
- Moutinho, L., & Smith, A. (2000). Modelling bank customer satisfaction through mediation of attitudes towards human and automated banking. *International Journal of Bank Marketing*, 18(3), 124–134.
- Nysveen, H., Pedersen, P. E., & Skard, S. (2013). Brand experiences in service organizations: Exploring the individual effects of brand. *Journal of Brand Management*, 20(5), 404–423.
- Reichheld, F., et al. (2013). Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, 71(2).
- Rod, M., Ashill, N. J., & Gibbs, T. (2016). Customer perceptions of frontline employee service delivery: A study of Russian bank customer satisfaction and behavioral intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 212–221.



- Santos, A. R. (1999). *Metodologia científica: A construção do conhecimento*. DP&A.
- Sikdar, P., & Makkad, M. (2015). On-line banking adoption: A factor validation and satisfaction causation study in the context of Indian banking customers. *International Journal of Bank Marketing*, 33(6), 760–785.
- Sousa, M. V. (2017). *Fatores intervenientes para a intenção comportamental pró-inovação em micro e pequenas empresas de tecnologia da informação* (Dissertação de Mestrado). Fundação Universidade Federal de Rondônia.
- Tsogtgerel, G., & Tuvshinbat, M. (2019). Impact of service quality on consumer satisfaction: The case of Khaan Bank in Mongolia. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 2(3).
- Tuncer, İ., Unusan, C., & Cobanoglu, C. (2021). Service quality, perceived value and customer satisfaction on behavioral intention in restaurants: An integrated structural model. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 22(4), 447–475.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.
- Zacharias, M. L. B., Figueiredo, K. F., & Almeida, V. M. C. (2008). Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. *RAE*, 7(2).
- Zanini, E. (2016). *Melhorando a qualidade de atendimento e prestação de serviços*. Biblioteca 24horas.
- Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2014). *Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente* (6ª ed.). AMGH Editora Ltda.

ⁱ Graduada em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) - Campus Governador Valadares, Governador Valadares, Minas Gerais, Brasil.

ⁱⁱ Doutora em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Vitória, Espírito Santo, Brasil.

ⁱⁱⁱ Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA), Lavras, Minas Gerais, Brasil. Professora do Instituto Federal do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS) – Campus Passos – Passos Minas Gerais, Brasil.

^{iv} Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA), Lavras, Minas Gerais, Brasil. Professora do Departamento de Ciências Gerenciais e Humanas, do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG) - Campus Bambuí - Bambuí, Minas Gerais, Brasil.

^v Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA), Lavras, Minas Gerais, Brasil. Professor do Departamento de Administração e Economia, da Universidade Federal de Lavras (UFLA), Lavras, Minas Gerais, Brasil.

