

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

**LUIZ FELIPE TERRES BALLARDIM**

**ENGAJAMENTO E PERFORMANCE:  
como o engajamento de funcionários influencia na *performance* da equipe de  
vendas de um banco de varejo**

**Porto Alegre**

**2021**

LUIZ FELIPE TERRES BALLARDIM

**ENGAJAMENTO E PERFORMANCE:**

**como o engajamento de funcionários influencia na performance da equipe de vendas de um banco de varejo**

Dissertação de mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Jr.

Porto Alegre

2021

B189e Ballardin, Luiz Felipe Terres  
Engajamento e performance : como o engajamento de funcionários influencia na *performance* da equipe de vendas de um banco de varejo / por Luiz Felipe Terres Ballardin. – 2021.  
101 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2021.  
Orientação: Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Jr.

1. Engajamento. 2. Engajamento para trabalho.  
3. Resultado de vendas. 4. Equipe. 5. Contexto bancário.  
I. Título.

CDU 658.8

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

LUIZ FELIPE TERRES BALLARDIM

**ENGAJAMENTO E PERFORMANCE:**

**Como o engajamento de funcionários influencia na performance da equipe de vendas de um banco de varejo**

Dissertação de mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Jr.

Aprovado em 18/10/2021.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior – UNISINOS

---

Membro: Prof.<sup>a</sup> Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral – UNISINOS

---

Membro: Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner – UNISINOS

---

Membro: Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria de Lourdes Borges – UNILASALLE

## **AGRADECIMENTOS**

A todos que possibilitaram de alguma forma que esse trabalho se concretizasse, incluindo família, namorada, amigos, colegas e Unisinos.

Aos colegas de mestrado, em especial ao grupo ao qual realizávamos trabalhos em conjunto, os “estimados” Sérgio, Alessandro, Cristiano e Fabiano.

A minha empresa que possibilitou tanto a bolsa de estudos, a realização da pesquisa e o tempo para os estudos, quanto aos colegas das equipes de trabalho que apoiaram nas demandas e permitiram a realização deste.

Minha gratidão aos Professores do Mestrado, em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Jose Carlos da Silva Freitas Jr., cujo apoio e incentivo na realização deste trabalho foram primordiais. Agradeço, também, as orientações e contribuições da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Patrícia Martins Fagundes Cabral e do Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner.

Obrigado a todos.

## RESUMO

Este trabalho teve o objetivo de analisar a influência do engajamento de funcionários na *performance* da equipe de vendas de agências, de um banco de varejo. Sendo o engajamento, um estado psicológico positivo relacionado ao trabalho, o mesmo pode ser considerado uma vantagem competitiva para a organização, já que empregados engajados e, conseqüentemente, mais dedicados, influenciarão, positivamente, a produtividade. Alinhado ao paradigma fenomenológico, o método empregado foi o descritivo exploratório, utilizando metodologia quantitativa e qualitativa para a coleta e análise dos dados. Foi aplicada *survey* medindo o engajamento das equipes de vendas do Banco analisado, no estado do Rio Grande do Sul. Também foi aplicado questionário com os gestores para validação dos achados e identificação de pontos a trabalhar pela empresa. Os dados quantitativos foram analisados utilizando *software* de análises quantitativas SPSS. Os dados qualitativos foram tratados por análise de conteúdo. O trabalho identificou os níveis de engajamento no Banco A e que a relação de engajamento com *performance* de vendas teve sua existência comprovada por meio da análise qualitativa.

**Palavras-chave:** engajamento; engajamento para trabalho; resultado de vendas; equipe; contexto bancário.

## **ABSTRACT**

This work aimed to analyze the influence of employee engagement on the performance of the branch sales team of a retail bank. As engagement is a positive psychological state related to work, it can be considered a competitive advantage for the organization, since engaged employees and consequently more dedicated, will positively influence productivity. aligned to the phenomenological paradigm, the method used was exploratory descriptive, using quantitative and qualitative methodology for data collection and analysis. A survey was applied, measuring the engagement of the analyzed Bank's sales teams, in the state of Rio Grande do Sul. A questionnaire was also applied with managers to validate the findings and identify points to be worked on by the company. Quantitative data were analyzed using SPSS quantitative analysis software. Qualitative data were treated by content analysis. The work identified the levels of engagement at Bank A and that the relationship of engagement with sales performance had its existence proven through qualitative analysis.

**Keywords:** engagement; engagement to work; sales result; team; banking context.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – JD-R theory.....	33
Figura 2 – Escores médios ( $\pm$ desvio padrão) da escala UWES por sexo .....	60
Figura 3 – Escores médios ( $\pm$ desvio padrão) da escala UWES na situação de trabalho em <i>home office</i> .....	61
Figura 4 – Escores médios para o engajamento total (ou geral) das vendas por superintendência.....	63
Figura 5 – Escores médios ( $\pm$ desvio padrão) da escala UWES segundo a função atual .....	65
Figura 6 – Escores médios ( $\pm$ desvio padrão) da escala UWES segundo o tempo na função.....	66



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Algumas categorias definidoras de grupo e de equipe de trabalho .....	25
Quadro 2 – Conceito das dimensões da UWES.....	36
Quadro 3 – Síntese teórica dos conceitos trabalhados.....	42
Quadro 4 – Etapas do estudo .....	47
Quadro 5 – Identificação dos respondentes da pesquisa qualitativa .....	52

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição absoluta e relativa a caracterização sociodemográfica e funcional [n=247].....	58
Tabela 2 – Média, desvio padrão e mediana para a escala UWES .....	59
Tabela 3 – Média e desvio padrão para o engajamento e as vendas (média dos últimos 6 meses) .....	63
Tabela 4 – Média, desvio padrão e intervalo de confiança 95% para a escala UWES (total e dimensões) segundo as características sociodemográficas e funcionais (continua).....	67

## LISTA DE SIGLAS

ABERJE	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
BSC	<i>Balanced Score Card</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
COVID-19	Coronavírus <i>Disease</i> 2019
ISMA-BR	<i>International Stress Management Association</i> no Brasil
JD-R	<i>Job demands-resources</i>
LER	Lesão por Esforço Repetitivo
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UWES	<i>Utrecht Work Engagement Scale</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 TEMA.....	15
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	15
1.3 PROBLEMA .....	16
1.4 OBJETIVOS .....	18
<b>1.4.1 Objetivo geral</b> .....	<b>18</b>
<b>1.4.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>19</b>
1.5 JUSTIFICATIVA.....	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>23</b>
2.1 GRUPO E EQUIPE .....	23
<b>2.1.1 Equipes de Alta Performance</b> .....	<b>26</b>
2.2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO .....	29
<b>2.2.1 Teoria dos recursos-demandas do trabalho</b> .....	<b>33</b>
<b>2.2.2 Escala de mensuração de engajamento</b> .....	<b>35</b>
2.3 CONTEXTO DE TRABALHO NO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO .....	37
2.4 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO .....	41
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>43</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	44
3.2 ETAPAS DO ESTUDO .....	46
3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	48
<b>3.3.1 Instrumentos e procedimentos quantitativos</b> .....	<b>48</b>
<b>3.3.2 Instrumentos e procedimentos qualitativos</b> .....	<b>50</b>
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	53
3.5 CONDIÇÕES ÉTICAS .....	55
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b> .....	<b>57</b>
4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS QUANTITATIVOS .....	57
4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS QUALITATIVOS .....	69
4.3 SÍNTESE DA ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS e QUALITATIVOS .....	77
<b>5 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA</b> .....	<b>80</b>
5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICO-GERENCIAIS.....	80
5.2 PROPOSTAS DE MELHORIA PARA BANCO A .....	81
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	<b>83</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO QUANTITATIVO .....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO QUALITATIVO .....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO A – <i>UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE (UWES)</i>.....</b>	<b>101</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Engajamento: no *existencialismo*, esp. o sartriano, o empenho ético e político na realização das escolhas absolutamente livres e impreteríveis, por meio das quais o ser humano inventa a si mesmo e o seu mundo.

(Dicionário Aurélio)

As relações organizacionais e de trabalho tiveram drásticas mudanças com o passar do tempo. Estruturas que antes eram desenhadas para controle dos empregados, foram, paulatinamente, sendo revistas, à medida que a força de trabalho se tornou um foco estratégico. Essa força de trabalho é o que move as organizações e garante o sucesso, o atingimento de metas, o crescimento e a competitividade. Desta forma, um grande diferencial da organização se forma através das combinações únicas de conhecimento e habilidades de seus funcionários. (ALVES *et al.*, 2020; MOREIRA; BIONDO, 2017).

As mudanças vivenciadas na atualidade, em especial em 2020 com a situação da pandemia do COVID-19 (Coronavirus Disease 2019), aceleram ainda mais a troca desses cenários. Neste contexto, segundo Buckingham e Goodall (2020), o envolvimento das equipes em torno da visão da empresa é primordial, de forma que funcionários e *stakeholders* terão de fazer sacrifícios.

Esse fato corrobora com o contingente de trabalhos e estudos, tanto no campo acadêmico como profissional, que visam entender essas relações entre empresa e funcionários. Liderança, motivação, clima organizacional, bem-estar no trabalho, entre outros, são exemplos de campos que despertam o interesse das organizações e, conseqüentemente, de estudos. Porém, existe um construto que ganhou força com estudos baseados na psicologia positiva: o engajamento. Bakker *et al.* (2007) afirmam que os funcionários engajados têm altos níveis de energia e estão entusiasmados com seu trabalho. Já Salanova e Schaufeli (2009), destacam que os trabalhadores com alto grau de engajamento possuem melhores avaliações de seus superiores hierárquicos e colegas de trabalho, costumando revelar menor frequência de absenteísmo e de rotatividade, menos propensos a desenvolver a síndrome de *burnout* e apresentam maior resiliência contra fatores adversos ao trabalho.

E se o engajamento está se destacando no olhar dos pesquisadores, ele não vem sozinho. Buckingham e Goodall (2020), revelam que em nível global,

apenas 16% dos funcionários estão engajados. Porém, se esses trabalhadores fossem separados em integrantes de equipes ou não integrantes de equipes, somente 8% dos funcionários que não fazem parte de equipes estariam engajados. Se juntar a isso o fato de que os primeiros estudos de Kahn em 1990 já propunham uma relação direta entre os esforços individuais e os resultados obtidos, pode-se estabelecer uma relação entre engajamento, equipes e resultados/*performance*.

Mas afinal de contas o que é o engajamento? Schaufeli *et al.* (2002) conceituam o engajamento como um estado psicológico positivo relacionado ao trabalho, e não à organização, de natureza afetivo-cognitiva, que se manifesta por meio do vigor, da dedicação e da absorção ao trabalho.

Desse modo, o engajamento pode ser considerado uma vantagem competitiva para a organização, já que empregados engajados e, conseqüentemente, mais dedicados, influenciarão positivamente a produtividade. Bakker, Demerouti e Hakanen (2014) e Salanova e Schaufeli (2009) corroboram essa afirmação, destacando que esses funcionários terão tendência de apresentar níveis mais elevados de comportamento extra-função, fazendo além de suas atribuições básicas do cargo. Outro ganho, ainda segundo Salanova e Schaufeli (2009), é que trabalhadores engajados influenciam no engajamento de outros trabalhadores do ambiente, transformando a abordagem para o coletivo e colaborando para a promoção do engajamento em nível de equipes/colegas de trabalho.

Compreender o engajamento no trabalho pode revelar uma forma preditiva de avaliar o desempenho organizacional, já que os antecedentes do engajamento envolvem a relação entre as exigências do trabalho e os recursos da organização e dos trabalhadores, em que ambos são indispensáveis para a realização das tarefas (BAKKER; LEITER, 2010). Dessa forma, muitos pesquisadores e gestores de recursos humanos têm demonstrado interesse no entendimento dos determinantes do engajamento no trabalho, em virtude da contribuição positiva para os resultados da empresa, oriunda desses funcionários dispostos a dar o melhor de si em seu trabalho (KAHN, 1990). Apesar disso, de acordo com Oliveira e Ferreira (2016), mundialmente ainda são relativamente novos, os estudos sobre engajamento e quase inexistentes no Brasil. Fato que indica que esse tema é relevante para a academia. Embora

essa citação seja de 2016, foram feitas pesquisas nas bases dados e ainda persiste essa situação.

Outro aspecto a ser considerado é, uma vez que o engajamento não depende apenas dos recursos do trabalhador, mas também das exigências do trabalho e dos recursos da organização, como o ambiente organizacional em que se trabalha influencia isso? Em termos de recursos, o setor financeiro brasileiro, foco de estudo neste trabalho, é um dos mais avançados, tecnologicamente, no mundo e vem sofrendo transformações drásticas nas últimas décadas. Para Jinkings (2002), os intensivos aportes em automação dos serviços repetitivos possibilitaram a formação de uma categoria chamada bancário-vendedor, responsável pela venda dos produtos ofertados pelos bancos, entre eles cartões de crédito, seguros, títulos de capitalização e previdência.

## 1.1 TEMA

Face ao exposto, este estudo busca estabelecer relações entre o engajamento dos funcionários de um banco de varejo com a *performance* da equipe de vendas. Por questões de sigilo, o nome da instituição financeira será omitido, sendo chamado para fins deste estudo de Banco A. Trata-se de uma instituição financeira que atua em forma de banco múltiplo de varejo, com abrangência nacional, participação governamental no capital e com quadro de funcionários de aproximadamente 100 mil pessoas.

Busca-se contribuir, diante do Banco A, medindo o engajamento, identificando as influências do engajamento em vendas e quais suas relações, a fim de propor pontos passíveis de trabalho por parte da instituição, de modo a melhorar seu desempenho de vendas.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O presente trabalho se concentrará no engajamento e *performance* das equipes de vendas do Banco A. O foco da pesquisa será regional, dentro do estado do Rio Grande do Sul, abrangendo apenas funcionários das agências que tem atendimento pessoa física ao público em geral (varejo), excluindo-se,



do público-alvo, as agências que possuem atendimento especializado (atacado, *corporate*, alta renda, entre outras denominações utilizadas pelo setor financeiro).

### 1.3 PROBLEMA

De forma empírica, não é incomum se ouvir que uma equipe comprometida, alinhada e empenhada com os objetivos e diretrizes da empresa pode ser a chave para alcançar o sucesso, seja em nível micro ou macro organizacionais.

Na outra ponta da questão, uma equipe que não acredita em um ideal central norteador da mesma, pouco adiantará uma construção de estratégias promissoras, procedimentos ou até treinamentos avançados, pois possivelmente haverá uma falha na execução desses objetivos. Porém, acredita-se que quando existe, entre os funcionários, comprometimento, envolvimento e alinhamento com a missão, visão e valores organizacionais, gerando um ânimo positivo que potencializa a utilização de recursos, é possível transcender as barreiras físicas da empresa e transmitir esse sentimento para seus clientes e fornecedores, gerando uma equação muito simples: clientes satisfeitos, aumento nos pedidos/vendas/serviços e crescimento sustentável. Desse modo, pessoas engajadas são descritas como essenciais para um bom resultado e para a eficiência organizacional (ALVES *et al.*, 2020; SCHAUFELI; SALANOVA, 2011; VAZQUEZ *et al.*, 2015).

Bossidy e Charan (2004) reforçam esse entendimento, afirmando que o engajamento é um dos elos primordiais que viabiliza a execução estratégica. Em outras palavras, sem engajamento, de nada adianta ter o melhor planejamento possível que a execução será falha, conseqüentemente, levando ao fracasso da empresa ou estratégia.

Na mesma linha, Alvarenga (2011, p. 1) vincula o engajamento diretamente a *performance* das empresas:

Para se ter uma ideia desta importância, empresas com alto nível de engajamento tiveram rentabilidade 19% superior a outras empresas, enquanto aquelas em situação oposta apresentaram performance 44% inferior à média. Numa visão tradicional, quando engajar era uma iniciativa restrita a Recursos Humanos, investia-se

principalmente em salário, benefícios, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento de carreira, ambiente e recursos de trabalho. Verificados por pesquisas de clima, que, em sua maioria, oferecem um 'retrato' do momento em que são realizadas, dentro de um cenário que se transforma todos os dias; esses elementos, por si só, não são mais capazes de motivar os colaboradores. Eles querem mais e, hoje, valorizam especialmente a qualidade da comunicação e dos relacionamentos com a equipe e com a liderança, a visão estratégica dos negócios e o orgulho pela empresa, vinculado à reputação que ela tem no mercado. Esta é a razão de ter aumentado muito o número de empresas que, nos últimos dois anos, classifica o engajamento dos empregados como uma de suas maiores prioridades.

No mercado financeiro brasileiro não é diferente. A importância de vendas no desempenho dos bancos é enorme. Como potencializar os resultados parece ser a grande questão de ordem buscada. E, sendo assim, essa busca acaba gerando pressão (demandas), e essa pressão, aliada a própria situação do trabalho (recursos disponíveis) tem sido uma das causas de adoecimento dos trabalhadores do setor. De forma geral, cerca de 30% dos mais de 100 milhões de trabalhadores brasileiros sofrem com a síndrome de *burnout* (um estado de esgotamento físico e mental, cuja causa está intimamente ligada à vida profissional), segundo estimativa da *International Stress Management Association* no Brasil (ISMA-BR).

Se o adoecimento é uma realidade, o engajamento pode ser uma alternativa. Segundo autores como Bakker e Demerouti (2008) e Schaufeli (2013), os indivíduos engajados investem mais em seu desenvolvimento físico, cognitivo e emocional. Concentram seus esforços em atividades mais prazerosas e com maior significado pessoal. Assim, existe a tendência de gerar um desempenho maior dos mesmos e uma proteção contra o adoecimento.

No nível da empresa analisada, com quadro funcional de aproximadamente 100 mil funcionários, é notória a preocupação estratégica de envolvimento desses colaboradores para, não só otimizar os recursos, mas também, contribuir para a melhora na qualidade de vida e satisfação dos funcionários, o que pode ser verificado por uma das frases da empresa: "cuidar do que é valioso para as pessoas". Essa visão, no tocante ao olhar para com os funcionários, pode ser explicada por Santos *et al.* (2019, p. 123), que afirma:

As organizações contemporâneas, privadas ou públicas, precisam de trabalhadores que estejam psicologicamente conectados ao seu

trabalho, com capacidade e disposição plenas em seus papéis, e que sejam proativos e comprometidos com padrões de desempenho de alta qualidade. Em suma, as organizações necessitam de empregados engajados com seu trabalho. Resultados de pesquisas sobre o tema do engajamento apontam que indivíduos engajados no trabalho dedicam mais energia em suas atividades, apresentam-se mais entusiasmados enquanto as executam e tendem a estar mais focados no trabalho.

As métricas de resultado do Banco A já envolveram um foco maior em resultado de vendas, números propriamente ditos. Atualmente, os programas de avaliação de metas da empresa, apesar de continuar alicerçado em volumes de vendas, possui também, uma visão de relacionamento com clientes, avaliações de satisfação dos mesmos, NPS (*Net Promoter Score*), *compliance*, entre outros. Portanto, a *performance* da equipe de vendas não é medida apenas em números de negócios. Essa visão de *performance*, e não simplesmente números de vendas, reforça a importância do engajamento da equipe, possibilitando a compreensão e incorporação da estratégia corporativa, viabilizando o engajamento do cliente e, conseqüentemente, a realização de negócios.

Partindo desse ponto e buscando um ponto de ação por parte da empresa que possa agregar no resultado, resguardando os funcionários para que dentro do construto amplo do engajamento possam ter ocupação prazerosa e com significado pessoal, apresenta-se a questão de pesquisa deste estudo: Como o engajamento dos funcionários influencia na *performance* da equipe de vendas de um banco de varejo?

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo geral

Analisar a influência do engajamento de funcionários na *performance* da equipe de vendas de agências de um banco de varejo.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- a) Analisar os fatores que influenciam o engajamento dos funcionários do Banco;
- b) mensurar o engajamento existente nos funcionários das equipes de vendas do Banco;
- c) identificar e validar a relação engajamento/vendas existente no Banco;
- d) verificar a percepção dos gestores com relação ao engajamento das suas equipes e a *performance* das equipes de vendas; e
- e) propor ações para melhoria do engajamento das equipes.

### 1.5 JUSTIFICATIVA

Na elaboração do presente trabalho, três diferentes aspectos serviram de alicerce: a perspectiva do pesquisador; a contribuição para a empresa estudada; e o interesse acadêmico, tanto na busca quanto na criação de conhecimento.

A proposta, de maneira inicial, surgiu do interesse do pesquisador pelo assunto, na medida em que o mesmo é gestor de uma agência do banco estudado. Isso reveste de uma importância especial o assunto, por possibilitar a verificação prática dos conceitos estudados aqui e sua possível validação ou não.

Na visão da empresa, que autorizou o estudo (ressaltado o fato de solicitar sigilo quanto a divulgação do nome empresarial), o ganho, caso possa haver um incremento de produtividade gerado pelo trabalho, é exponencial se pensar no contingente de quase 100 mil funcionários da empresa. Outra característica que possibilita um interesse especial da empresa é o fato de não possuir hábito de demissões ou facilidade de escolha pessoal do gestor dos integrantes das suas equipes (não que isso seja impossível, mas não habitual).

Desde 2017, o Banco passou a aplicar, anualmente, apenas um instrumento de pesquisa: a Pesquisa de Clima e Engajamento Organizacional, e obtém indicadores relacionados à Satisfação no Trabalho, Engajamento e Clima Organizacionais, em um só questionário. O conceito de engajamento

utilizado pela empresa foi criado pela área de gestão de Recursos Humanos: “Grau em que o trabalho apresenta interesse, diversidade e satisfação pessoal; forte identificação do indivíduo com o trabalho e orgulho de pertencer à empresa”. As questões utilizadas não possuem base em uma escala com validação científica, motivo pelo qual reforça a importância de uma análise em escala validada para comparar com os resultados obtidos atualmente.

Posteriormente, se buscou justificativas práticas, o que foi possível verificar em artigos de jornais e revistas que validam a importância do assunto. Segundo a Revista Exame (SALOMÃO, 2018), em matéria intitulada “Empresas que enriquecem têm funcionários mais engajados – e vice-versa”, uma pesquisa revelou que um aumento de três pontos nos lucros está diretamente ligado a um crescimento de cinco pontos no engajamento no ano seguinte. Ainda em 2006, a empresa global de consultoria Gallup já afirmava que “Engajamento é o que faz a diferença” em matéria divulgada no portal ‘administradores.com’ (ENGAJAMENTO..., 2006).

Em um contexto contemporâneo, a pandemia do Corona Vírus (Covid-19), que possivelmente será um fato histórico, ao qual ainda não se tem nem dimensão do real tamanho, uma pesquisa divulgada, em maio de 2020, pela Revista Exame diz que o maior desafio das empresas, nessa situação de pandemia, é a manutenção do engajamento (SALOMÃO, 2020). A pesquisa foi realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) e constatou que para mais de metade das empresas, o maior desafio é manter os colaboradores engajados e produtivos, questão citada por 55% dos respondentes. Ficando, inclusive, acima de “proteger a saúde financeira da organização” (45%) e “flexibilizar e adaptar-se para adotar estratégias extremamente ágeis” (45%).

No Banco A, essa percepção da necessidade de engajamento não é diferente do mercado, tanto que um dos treinamentos de liderança da empresa começa com a seguinte reflexão: “Concorda que se você não está engajado é impossível que você seja uma pessoa produtiva, feliz e de alta performance?”. No mesmo treinamento, ressalta ainda:

[...] cada empresa tem seu propósito que busca atender, e você é parte disso. Nesse sentido, conectar as pessoas a um propósito faz com que elas se engajem e engajada ela participa. Participando ela

gera resultado. Com o resultado vem o reconhecimento e com o reconhecimento vem a realização. Propondo dessa forma o ciclo espiral virtuoso de crescimento proporcionado pelo engajamento.

Já no campo teórico-científico, vários autores citam a importância do engajamento para a prática profissional e ressaltam que pessoas engajadas são essenciais para o sucesso e a eficiência organizacional (SCHAUFELI; SALANOVA, 2011; VASQUEZ *et al.*, 2015; YOUSSEF; LUTHANS, 2007). Schaufeli (2012) reforça essa compreensão, ao destacar que o engajamento é um construto atual, com grandes possibilidades tanto no âmbito dos negócios, quanto no acadêmico.

Santos *et al.* (2019) afirmam que o engajamento se apresentaria como uma situação de mobilização subjetiva criativa por parte do trabalhador. Já Assis (2019), ressalta alguns pontos positivos gerados pelo engajamento, tanto na visão pessoal do funcionário quanto pela ótica da empresa. Para ele, funcionários engajados vivenciam um alto nível de energia, estão entusiasmados com seu trabalho e investem seus recursos físicos, cognitivos e emocionais para desempenhar seu papel profissional da melhor maneira possível. Do mesmo modo, em virtude do seu estado mental, funcionários engajados, frequentemente, apresentam um desempenho significativamente positivo na organização, buscam auxiliar os seus colegas de trabalho e desempenham comportamentos acima dos requisitos básicos esperados.

Igualmente, Andrade (2019), reforça que o engajamento, quando relacionado ao trabalho, implica sentimento de realização, que envolve estado cognitivo positivo. O autor traz, ainda, uma contribuição importante, referente a questão tempo, afirmando que o efeito do engajamento “é persistente no tempo, apresentando natureza motivacional e social”.

Oliveira e Ferreira (2016) afirmam que as pesquisas com foco no engajamento ainda são recentes no exterior e praticamente inexistentes no Brasil, o que revela um amplo campo de estudos, com grandes possibilidades de avanços científicos. Souza (2017, p. 19) sugere, na conclusão de seu trabalho como possibilidade de investigação futura, estudos utilizando recursos com a UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*), escala de mensuração do engajamento, um dos objetivos desse trabalho:

Durante a revisão, também se pode destacar, foram encontrados poucos estudos empíricos a respeito do engajamento do trabalho. Essa pode ser uma possibilidade de investigação futura, utilizando de recursos como a UWES ou até mesmo relatos a respeito de intervenções, como as propostas por Schaufeli e Salanova (2008).

Para atender esses objetivos, o presente estudo está estruturado em seis capítulos. Neste primeiro capítulo é realizada toda a apresentação da pesquisa, juntamente com a problemática. No segundo capítulo, apresenta-se uma revisão teórica abrangendo os assuntos de grupo e equipe, engajamento no trabalho e contexto bancário brasileiro. No terceiro capítulo é detalhada a metodologia, apresentando o delineamento da pesquisa, o contexto, as técnicas e procedimentos de coleta de dados, as técnicas e procedimentos de análise dos dados e os procedimentos éticos relacionados à pesquisa. A análise e discussão dos dados da pesquisa é apresentada no quarto capítulo. No quinto capítulo, apresentam-se as contribuições da pesquisa e as propostas de melhoria para a empresa. Finalmente, no sexto e último capítulo, são apresentadas as conclusões do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o embasamento deste trabalho, será realizada, a seguir, uma revisão teórica sobre equipes, engajamento no trabalho e contexto bancário brasileiro.

Na busca de referencial teórico para a exploração do assunto abordado na pesquisa, foram pesquisados alguns termos ou palavras-chave, como engajamento, engajamento no trabalho (em especial os termos em língua inglesa, por serem mais abrangentes: *engagement*, *engagement at work*); modelo demandas e recursos de trabalho (JD-R); grupos e equipes; equipes de alta performance (*high performance teams*, em inglês); e sistema financeiro brasileiro, entre outros, que foram formando e delimitando a pesquisa.

As bases de dados inicialmente utilizadas para procura de referencial foram periódicos acadêmicos e revistas científicas, acessados, em especial, pela EBSCOHost, Euromonitor e Portal de periódicos da CAPES.

De tal forma, o referencial teórico do presente estudo abrange três temas principais, norteados pelos objetivos de pesquisa e apresentados nas sessões seguintes. Inicialmente, apresenta-se uma conceituação sobre grupo e equipe, desdobrando-se em equipes de alto desempenho. Em seguida, o estudo aborda o engajamento, envolvendo teoria de recursos-demandas do trabalho e a escala de medição do engajamento. Na terceira e última parte deste capítulo, aborda-se o contexto de trabalho no sistema bancário brasileiro.

### 2.1 GRUPO E EQUIPE

Dois ou mais indivíduos independentes que se influenciam mutuamente via interação social ou, simplesmente, segundo Biehl (2004), um contingente de pessoas trabalhando em uma sala, sendo essa, a definição de grupo. Ao momento que se adiciona a interdependência nesse contexto, é modificada a configuração de grupo para equipe: transformar esse arranjo de pessoas em uma equipe exige a ativação dos “relacionamentos interpessoais em atitudes cooperativas e proativas, [...]” (BIEHL, 2004, p. 134). Dessa maneira, uma ideia muito presente é a de que a equipe existe por uma razão específica, uma meta, um propósito (BRAGA, 2007).



Para Bass e Bass (2008), grupo é um conjunto de pessoas com características comuns e que, às vezes, podem ter objetivos amplos comuns. Já equipes são grupos focados em uma tarefa, com objetivos mais específicos. A equipe compartilha metas e tarefas, tem papéis mais especializados e diferenciados e tem na sinergia o resultado da maior responsabilidade e autonomia. Isso, por sua vez, tende a gerar maior comprometimento e engajamento. Pode-se verificar no Quadro 1, algumas categorias definidoras de grupo e equipe de trabalho.

Lima (2018, p. 32) reforça essa percepção de diferenciação de equipe e grupo:

Equipe não é somente o conjunto de pessoas que atuam juntas num determinado projeto, cada qual na sua função. O significado é mais profundo: a ideia é que cada integrante saiba qual é a sua parte no grupo, mas que leve em consideração o todo, valorizando o processo inteiro e colaborando com ideias e sugestões. E o resultado da meta estabelecida, seja num projeto empresarial, num grupo voluntário ou numa sala de aula, não é mérito somente do líder. É mérito de todos!

Se a sinergia da equipe, resultante da maior responsabilidade e autonomia, tende a gerar maior comprometimento e engajamento, tem-se, dessa forma, o elo entre engajamento e equipes, construtos-chave desta dissertação.

Um papel importantíssimo na equipe é o trabalho de liderança. Equipes bem lideradas comumente geram resultados melhores do que o resultado da simples soma da capacidade individual de seus membros (BASS; BASS, 2008).

Para Bergue (2019, p. 32):

De modo geral, a função do líder pode ser definida como a de estabelecer e desenvolver relações de cooperação e mobilização de recursos, entre os quais as capacidades das pessoas, orientados para a consecução de resultados que atendam expectativas em diferentes níveis, desde o individual ao institucional com reflexos para a sociedade.

O Quadro a seguir detalha as diferenças existentes entre grupo e equipe em algumas categorias de análise. Percebe-se a maior complexidade do conceito de equipe e, conseqüentemente, sua maior amplitude. Pode-se

perceber, também, que a equipe demanda maior esforço, depende de construção coletiva e é praticamente impossível de se criar de forma impositiva. Da mesma forma, Kalleder (2012), reforça essa afirmação, complementando que nem todo grupo poderá se constituir em uma equipe, mas toda equipe se constitui em um grupo.

Quadro 1 – Algumas categorias definidoras de grupo e de equipe de trabalho

<b>Categoria de Análise</b>	<b>Grupo</b>	<b>Equipe</b>
1. Paradigma conceitual	Mecanicista (clássico)	Orgânico (sistêmico)
2. Arranjo de trabalho	Fragmentado / especializado	Interativo / integrado
3. Estrutura de poder	Hierarquia	Rede
4. Posição da liderança	Liderança distante	Liderança próxima
5. Função da liderança	Controlar pessoas	Estimular e integrar pessoas
6. Resultado do trabalho	Somatório de parcelas	Sinergia
7. Comunicação	Menor	Maior
8. Estímulo de trabalho	Tende à competição	Tende à cooperação
9. Respeito ao outro	Menor tolerância à diversidade	Maior tolerância à diversidade
10. Compartilhamento da informação e do conhecimento	Opacidade e Reserva de saberes. Riqueza advinda do conhecimento: estoque	Transparência e Compartilhamento de saberes. Riqueza advinda do conhecimento: fluxo
11. Visão sobre o conflito	Conflitos acirram disputas e distanciamentos. Evitar.	Conflitos são oportunidades de desenvolvimento. Resolver.

Fonte: Bergue (2019, p. 35).

Sendo assim, é decisivo para a qualidade da atuação do gestor, a forma como o mesmo interpreta o seu ambiente: como um grupo ou como uma equipe. Nogueira, Costa e Claro (2015) definem liderança, no contexto de equipes, como o exercício da capacidade de influenciar, legitimamente, o

comportamento de pessoas orientado para a consecução de objetivos institucionais. Para os autores citados, o propósito da liderança é alcançar e manter o engajamento – interesse e comprometimento – das pessoas com o trabalho orientado para os fins institucionais e o interesse público.

De acordo com Moreira e Biondo (2017, p. 5), as equipes podem ser classificadas em cinco tipos:

- Pseudo-equipe – neste grupo define-se um trabalho, mas não há preocupação com o desempenho coletivo, o que prevalece é a individualidade por este motivo o desempenho é ineficaz. [...] neste grupo existe esforços conjuntos, mas sem objetivo comum devido a sinergia negativa que acaba afetando o desempenho dos participantes.
- Grupos de Trabalho – compartilham informações entre si, mas os objetivos e a responsabilidades é individual. Não existe responsabilidade coletiva. Esse tipo de grupo pode ser eficiente e produtivo, mas de forma isolada, cada um por si. [...] esse tipo de grupo não tem necessidade significativa para criação da equipe.
- Equipe Potencial – estes grupos estão preparados para produzir atividades em equipe, mas precisa de orientação e explicação sobre os objetivos e finalidade. Não possuem metas e objetivos claros. [...] esse grupo ainda não tem sentido de responsabilidade mútua e são as equipes mais encontrada nas empresas.
- Equipe Real – os membros da equipe são diferentes nas suas habilidades, interagindo de forma complementar. [...] que os objetivos, missão e abordagem de trabalho ser bem definidos traz como consequência o comprometimento entre os membros desta forma assumindo a responsabilidade coletiva sobre o desempenho.
- Equipes de Elevado Desempenho – além dos requisitos citados na equipe real, os membros deste tipo trabalham para obter alto nível de performance, são comprometidos com o crescimento e amadurecimento individual e do grupo.

Neste trabalho, como um dos assuntos pesquisados é a *performance* das equipes de vendas, será centrado o estudo nas equipes de elevado desempenho, ou também, conhecidas por equipes de alta performance.

### **2.1.1 Equipes de Alta Performance**

Schermerhorn, Hunt e Osborn (2009), ao se referirem a equipes de alto desempenho em seu livro, enumeram atributos como o compartilhamento de valores essenciais orientadores do comportamento, a transformação do propósito em objetivos específicos de resultado e a presença e mobilização das competências requeridas.

Para Katzenbach e Smith (1994), as equipes de alta performance, tipicamente, refletem vigorosas ampliações das características fundamentais das equipes: senso mais profundo de propósito; metas mais ambiciosas de *performance*; abordagens mais completas; maior plenitude de responsabilidade mútua; intercambiabilidade; e complementaridade de conhecimentos.

Para Tonet *et al.* (2009, p. 72), “as pessoas que integram essas equipes tem clara noção do potencial que possuem e buscam o desenvolvimento em todas as dimensões humanas: racional, sensorial, emocional, cultural, espiritual”.

Lima *et al.* (2018, p. 28), complementam:

[...] uma equipe de alta performance é aquela que demonstra elevada competência e destacado grau de comprometimento. São pessoas realmente alinhadas, que tem em comum valor, visão, objetivos e engajamento. E ao mesmo tempo tem riqueza, diversidade e multiplicidade de conhecimentos, opiniões e ideias.

Já segundo Marques (2013), uma equipe de alta performance é aquela que tem metas compartilhadas, apresenta uma noção clara das prioridades, atua de forma honesta e íntegra, fornece *feedbacks*, tem total disponibilidade para falar abertamente e todos os participantes têm um entendimento e uma visão sistêmica, sendo capazes de substituir uns aos outros sem problemas de adaptações, baseados na confiança, capacidade e boa vontade de todos.

Corroborando com a visão de Marques (2013) na questão da necessidade de visão sistêmica dos participantes, Raj *et al.* (2006) observam que existe uma grande dificuldade nas organizações para a disseminação das práticas das equipes de alto desempenho, como reorganização do trabalho, envolvimento dos profissionais nos processos decisórios e melhoria das habilidades dos trabalhadores. Ponderam, também, que existem sinais de que as empresas que investem nessas práticas, obtêm maior produtividade e eficiência.

De acordo Ahrens (2011), a equipe de alta performance possui cinco características:

1. objetivo claro – todos da equipe devem saber qual é o objetivo a ser alcançado e, mais do que isto, precisam estar engajados com este objetivo;

2. *empowerment* – permitir que as pessoas tragam seus conhecimentos, experiências e motivações, compartilhando informações e decisões com a equipe;
3. diversidade – uma Equipe de Alta Performance é formada por diferentes tipos de pessoas que apresentam diferentes habilidades, permitindo com que juntos, se complementem e consigam realizar o trabalho, utilizando o potencial de cada um;
4. relacionamento e *feedback* – as pessoas têm crenças e valores diferentes e, conseqüentemente, comportamentos diferentes. Em uma Equipe de Alta Performance não existe a necessidade de as pessoas tornarem-se amigas, mas sim, aprenderem a respeitar a visão de mundo do outro e buscar criar relações de confiança. Usar o *feedback* como uma ferramenta que possa ajudar o outro a se desenvolver cada vez mais, e acabar com os ruídos de comunicação; e
5. interdependência – entender que ninguém joga o jogo sozinho. No momento em que um lado está mais fraco, o outro lado fará mais força, para que juntos possam chegar ao seu objetivo.

Moreira e Biondo (2017) também relatam as dificuldades de criação de equipes de alta performance, mas afirmam que as mesmas superam o desempenho de outras equipes e os resultados são além das expectativas. Enumeram, ainda, algumas vantagens de ter equipes de alto desempenho: maior resultado para organização; produtos e serviços com qualidade; clientes e colaboradores satisfeitos; redução do índice de rotatividade e absenteísmo; redução do nível de conflito; inovação; flexibilidade; e redução de custos.

Como visto, as equipes dependem do envolvimento e engajamento de seus integrantes para superar a condição de ser apenas um grupo e, mais ainda, para se tornar uma equipe de alta performance. Sendo assim, será detalhado mais sobre engajamento a seguir.

## 2.2 Engajamento no Trabalho

De acordo com Salanova e Schaufeli (2009), a palavra engajamento tem origem na expressão inglesa *engagement*, que se refere a um estado de ânimo positivo gerado nos trabalhadores e que potencializa a utilização de recursos. Muitas línguas ao fazerem a tradução da palavra, podem prejudicar o sentido da expressão original, porém, é unanimidade que o engajamento é relacionado a aspectos favoráveis ao desenvolvimento organizacional. Os mesmos autores revelam que a expressão *engagement* já era utilizada no final da década de 1990 por importantes consultorias organizacionais, ao observarem trabalhadores que, durante as tarefas, canalizavam mais disponibilidade de recursos físicos e psicológicos, apresentando maior desempenho.

O pioneirismo no estudo sobre engajamento é atribuído a Kahn (1990), que afirma que empregados engajados são aqueles que estão física, cognitiva e emocionalmente conectados com seus papéis no trabalho. Várias são as definições e associações do conceito de engajamento surgidas desde Kahn. Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) apresentam como sendo o oposto da síndrome de *burnout*. Truss *et al.* (2013) trazem a expressão “paixão pelo trabalho”. Harter e Blacksmith (2013) conceituam relacionando a quando alguém é completamente “envolvido e entusiasmado” com o seu trabalho. Sender e Fleck (2017) relacionam a felicidade no trabalho.

Para Bakker, Demerouti e Xanthopoulou (2012), o engajamento apresenta duas dimensões: uma que indica o nível de prazer e outra que indica o nível de ativação. De forma que o engajamento no trabalho é o estado no qual o indivíduo vivencia altos níveis de prazer relacionado ao trabalho e, ao mesmo tempo, apresenta altos níveis de ativação diante do trabalho.

Salanova e Schaufeli (2009), indo na mesma direção de Maslach Schaufeli e Leiter (2001), quando compararam engajamento ao oposto da síndrome de *burnout*, destacam que o trabalho pode trazer tanto malefícios quanto benefícios. Para exemplificar, os mesmos utilizam as expressões latinas *labor* e *opus*. *Labor* seria a perspectiva de quando o trabalho gera um esgotamento de toda a energia humana, demandando muito esforço físico e mental. No contraponto, tem-se o *opus* quando se entende o trabalho como uma atividade criativa e desafiadora. Da mesma forma, Bakker, Demerouti e

Sanz-Vergel (2014) associam que, se um trabalhador não reunir os recursos pessoais e organizacionais para se recuperar das pressões no trabalho, as demandas laborais podem levar ao esgotamento e à exaustão.

Para este estudo foi convencionado a definição trazida por Schaufeli *et al.* (2002), os quais traduzem o engajamento como um estado psicológico positivo, relacionado ao trabalho e não à organização, de natureza afetivo-cognitiva, que se manifesta por meio do vigor, da dedicação e da absorção ao trabalho.

Conforme definição de Salanova, Agut e Peiró (2005), o vigor refere-se a altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, a disposição de investir esforço no trabalho e a persistência mesmo diante de dificuldades. A dedicação é caracterizada por um senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio no trabalho. A absorção consiste em estar totalmente concentrado, feliz e profundamente enraizado no trabalho, por meio do qual, o tempo passa rapidamente, e a pessoa tem dificuldade em se desligar do seu trabalho.

Várias são as vantagens dos indivíduos engajados. Eles investem mais em seu desenvolvimento físico, cognitivo e emocional. Eles concentram seus esforços em atividades mais prazerosas e com maior significado pessoal. Tudo isso tende a gerar um desempenho maior dos mesmos e, também, conferir uma proteção contra o adoecimento (BAKKER; DEMEROUTI, 2008; SCHAUFELI, 2013). Embora demonstrem essa intensa dedicação ao trabalho, os mesmos não são *workaholics*, pois conseguem manter e preservar sua vida privada e, também, atividades fora do trabalho (lazer, *hobbies* etc.) (BAKKER, 2015).

Uma crítica que foi levantada ao conceito de engajamento, talvez até por ser um tema atual e relevante, é julgá-lo como *old wine in new bottles* (vinho antigo numa garrafa nova). Ou seja, o engajamento seria diferente de outros conceitos positivos que medem a relação do empregado com seu trabalho, em especial os já conhecidos conceitos de satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional (ALBRECHT, 2010; SAKS, 2006).

Apesar de o engajamento ser estatisticamente distinto de satisfação e comprometimento, o que mais o diferencia é o poder de predição do desempenho individual. Meta-análises revelam o engajamento ( $p=0,39$ ) com

uma maior capacidade de predição do desempenho na tarefa do que o construto de satisfação ( $p=0,30$ ), ou de comprometimento ( $p=0,18$ ) (CHRISTIAN; GARZA; SLAUGHTER, 2011).

A diferença em relação à satisfação no trabalho, reside em que o grau de ativação ou energia associado seria maior no engajamento do que da satisfação. Assim, o engajamento combina um alto nível de prazer no trabalho (dedicação) com uma alta ativação (vigor, absorção), enquanto a satisfação no trabalho seria uma forma mais passiva de bem-estar (BAKKER; BAKKER, 2011; MACEY; SCHNEIDER, 2008).

Christian, Garza e Slaughter (2011) afirmam que “o grau com que indivíduos investem seus ‘eus completos’ na execução de seu trabalho parece diferente do grau com que indivíduos estão satisfeitos com seus empregos ou comprometidos com suas organizações”.

Bakker, Albrecht e Leiter (2011) entendem que, tanto satisfação no trabalho como comprometimento organizacional seriam, na verdade, construtos considerados consequência do engajamento. Vários estudos têm se preocupado em identificar os antecedentes e consequentes do engajamento. A literatura tem apontado relações entre engajamento e uma série de efeitos positivos, tanto individuais quanto organizacionais, no que tange as consequências.

Já com relação aos antecedentes do engajamento, Kahn (1990) foi quem lançou a ideia de associação do engajamento ao contexto do trabalho e as características individuais. Nesta visão, a principal teoria para explicar o engajamento no trabalho é a *Job demands-resources (JD-R) theory*, estabelecendo que recursos pessoais (exemplo: autoestima; otimismo; autoeficácia etc.) e recursos relacionados ao trabalho (exemplo: autonomia; *feedback*; suporte social etc.) seriam antecedentes do engajamento (BAKKER; ALBRECHT, 2018; BAKKER; DEMEROUTI, 2017).

Algumas abordagens, incluindo Maslach e Leiter (1997) defendem que o *engagement* no trabalho é o oposto do *burnout*. A síndrome de *burnout* se caracteriza por um estado de esgotamento físico e mental, cuja causa está intimamente ligada à vida profissional, envolvendo exaustão, desumanização e reduzida eficácia profissional. Nesta visão, ainda segundo os autores, o *engagement* e o *burnout* constituem polos opostos de um contínuo bem-estar



relacionado ao trabalho, com o *burnout* representando o polo negativo e o *engagement* no polo positivo.

Porém, existe uma crítica a essa visão de que engajamento e *burnout* seriam duas faces da mesma moeda. Conforme o UWES Manual (SCHAUFELI; BAKKER, 2003), não seria plausível afirmar que, quando um empregado não está afetado pelo *burnout*, automaticamente o mesmo teria *engagement* em seu trabalho. Bem como o oposto, que quando um trabalhador possui baixos escores em *engagement*, não significa que ele esteja afetado pelo *burnout*.

Nesta seara, Schaufeli e Bakker (2004) defendem que *burnout* e *engagement* no trabalho são dois conceitos distintos que devem ser acessados de forma independente. Embora os empregados possam experimentar *engagement* no trabalho e *burnout* como sendo dois estados psicológicos opostos, um possui qualidades positivas e o outro negativas, e ambos necessitam ser considerados independentes um do outro, mesmo sabendo que existe correlação. Sendo assim, validações da escala de engajamento mostram que o *burnout* e o *engagement* são negativamente correlacionados de forma substancial. Conforme o UWES Manual (SCHAUFELI; BAKKER, 2003, p. 10):

Estudos de validação realizados com o UWES mostram que o *engagement* no trabalho é realmente associado negativamente com o *burnout*, porém a associação entre vigor e exaustão, e entre dedicação e desumanização, são menos fortes do que era esperado.

Outra relação importante que Oliveira e Rocha (2017) validaram, é a influência da relação de liderança sobre o engajamento. Gerstner e Day (1997) já apontavam que a qualidade da relação entre líder e liderado é preditiva de resultados individuais, grupais e organizacionais. As análises de Oliveira e Rocha (2017) mostraram que o engajamento está positiva e significativamente relacionado à qualidade da relação líder-liderado.

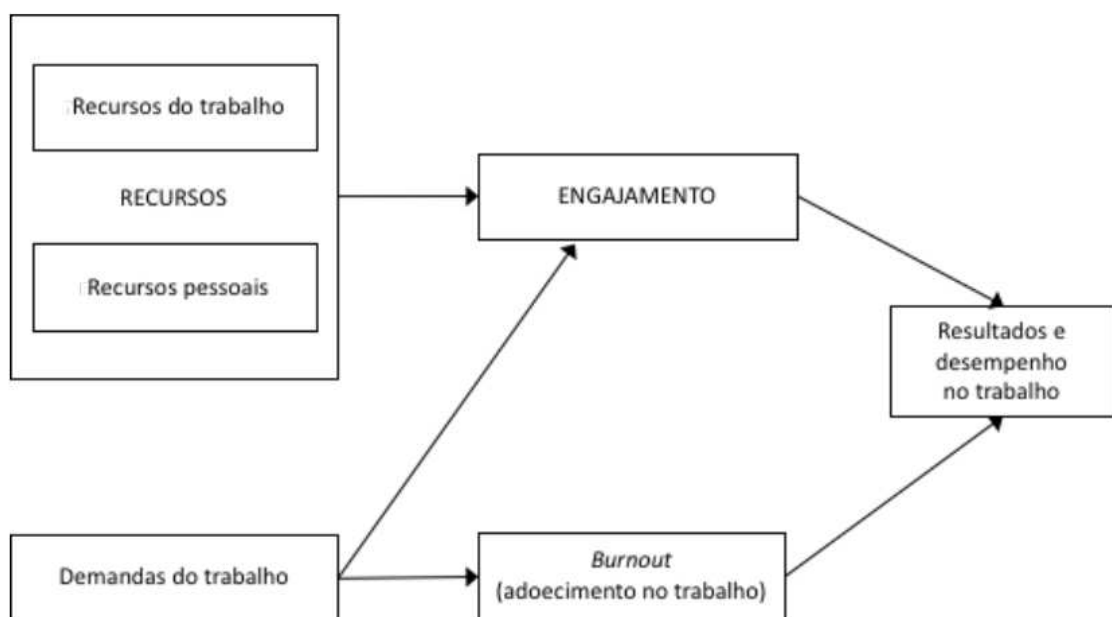
Como se verá a seguir, a relação de trocas líder-liderado é um dos fatores que compõe os recursos do trabalho, que por sua vez, é um dos alicerces do engajamento dentro da Teoria dos recursos-demandas do trabalho.

### 2.2.1 Teoria dos recursos-demandas do trabalho

O ponto crucial da teoria dos recursos-demandas do trabalho, proveniente do termo original em inglês *Job demands-resources (JD-R) theory*, está no equilíbrio entre recursos e demandas do trabalho, de forma que o funcionamento ótimo é caracterizado pelo engajamento. Em outras palavras, a teoria sugere que uma combinação de características do trabalho e recursos pessoais podem prever o desempenho no trabalho por meio do engajamento (BAKKER, 2015; SCHAUFELI, 2013).

Na Figura 1 pode-se ver o esquema gráfico da JD-R *theory*. Importante observar que as demandas de trabalho, tanto geram engajamento como também podem gerar adoecimento (*burnout*). Sua combinação com os recursos (sejam eles do trabalho ou do trabalhador) é que irá prever a geração do fenômeno positivo (engajamento) ou negativo (*burnout*).

Figura 1 – JD-R theory



Fonte: Schaufeli (2013).

Dessa maneira, o engajamento é passível quando os trabalhadores são confrontados com grandes desafios e possuem recursos tanto no trabalho quanto pessoais para lidar com esses desafios. Para Schaufeli (2013), combinar demandas do trabalho com recursos de trabalho adequados proporciona potencial de desafiar as pessoas a se engajarem em ações

profissionais ou de maior complexidade, e isso acaba por gerar um prazer de realizar mais intenso.

Bakker e Bakker (2011) afirma que este modelo deve apresentar um *looping* de *feedback* representando a forma com que os trabalhadores engajados conseguem criar seus próprios recursos, que vão, na sequência, promover o engajamento de trabalho e assim sucessivamente, criando uma espiral de ganho positivo. Desse modo, trabalhadores que estão engajados no trabalho são motivados a permanecer engajados, ou seja, mesmo quando as demandas do trabalho sejam muito grandes ou na ausência de recursos, eles utilizam sua iniciativa pessoal para modificar o ambiente. Esse comportamento ficou conhecido por *job crafting* (BAKKER, 2015).

Segundo Van Wingerden, Derks e Bakker (2017), *Job crafting* se concentra no processo pelo qual os funcionários alteram elementos de seus cargos e relacionamentos com os outros para redefinir o significado de seu trabalho e o ambiente social no trabalho.

Outro ponto importante que o modelo sugere, é a possibilidade de fomentar, por meio de intervenções no nível organizacional ou individual, o engajamento no trabalho e o desempenho. Esse fomento tem de atuar de forma a incentivar os indivíduos a otimizarem suas demandas de trabalho, recursos de trabalho e recursos pessoais. Por isso as organizações devem decidir investir no desenvolvimento de seus funcionários para que eles sejam mais capazes de enfrentar os diversos cenários de demandas de trabalho (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014; VAN WINGERDEN; DERKS; BAKKER., 2017).

Dessa forma, fica clara uma das importâncias do modelo e sua aplicabilidade: em que a empresa precisa focar para melhorar o engajamento? Se por um lado existem os recursos pessoais que são intrínsecos do trabalhador (autoestima, otimismo, autoeficácia etc.), pode-se dizer que todas as demais partes do modelo são diretamente influenciadas pela empresa. Tanto os recursos do trabalho (autonomia, *feedback*, apoio da chefia imediata etc.) e as demandas do trabalho (pressão de trabalho, demanda emocional, demanda mental, demanda física etc.) estão sob o controle da empresa (VAN WINGERDEN; DERKS; BAKKER, 2017).

Mesmo perante os recursos pessoais, que de certa forma estariam mais fora do alcance da empresa, pode-se tentar buscar influências por intermédio de cursos, treinamentos ou outros meios capazes de influenciar as competências requeridas para o trabalho. Assim, as organizações podem decidir investir no desenvolvimento de seus funcionários para que eles possuam maior capacidade de enfrentar as demandas de trabalho (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014; VAN WINGERDEN; DERKS; BAKKER, 2017).

As demandas e os recursos de trabalho, apesar de iniciarem diferentes processos, também podem atuar de forma conjunta. Eles interagem na predição do bem-estar, acabando por influenciar indiretamente o desempenho. Igualmente, possuem correlação, à medida que o trabalhador é confrontado com demandas elevadas ou desafiadoras, os recursos de trabalho tornam-se ainda mais valiosos e podem promover a dedicação às tarefas em questão (DEMEROUTI; BAKKER, 2011; BAKKER; DEMEROUTI; SAN-VERGEL, 2014).

A utilização do modelo e da JD-R *theory* tornou-se popular em razão de sua flexibilidade, pois qualquer ambiente de trabalho pode ser modelado ao se empregarem as duas categorias: demandas e recursos de trabalho, adaptando-se à situação em questão.

Desse modo, em complemento aos conceitos de engajamento e dos recursos e demandas do trabalho, a seguir será detalhado como é possível realizar a mensuração do nível de engajamento.

## **2.2.2 Escala de mensuração de engajamento**

Uma vez exposta a definição de engajamento, uma outra questão vem a mente: como mensurar o engajamento de forma confiável? Para atender essa questão, é necessário que se tenha uma escala com validade teórica e no caso de ter sido criada em outros lugares ou outras línguas, que seja validada para uso local. E essa resposta foi encontrada na UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*).

Criada em 1999 e com evoluções posteriores, a escala de mensuração mais utilizada sobre engajamento no trabalho é a UWES. Originalmente contendo 24 itens, após os processos de validação, sete itens foram

considerados inconsistentes e foram excluídos, restando atualmente 17 questões. As mesmas se encontram divididas em blocos representativos do engajamento: vigor (seis itens), dedicação (cinco itens) e absorção (seis itens) (SCHAUFELI *et al.*, 2002).

Para definição da escala, conforme o UWES Manual (SCHAUFELI; BAKKER, 2003, p. 6), vigor, dedicação e absorção possuem os seguintes conceitos:

Quadro 2 – Conceito das dimensões da UWES

Vigor	Dedicação	Absorção
Altos níveis de energia e resiliência, a vontade de investir esforços, não se fadigar com facilidade, e persistir face as dificuldades.	Senso de significado pelo trabalho, sentindo-se entusiasmado e orgulhoso em relação ao seu labor, sentindo-se inspirado e desafiado por ele.	Estar totalmente imerso em seu trabalho e tem dificuldades em desapegar-se dele, o tempo passa rapidamente e ele esquece-se de tudo ao seu redor.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de UWES Manual (SCHAUFELI; BAKKER, 2003, p. 6).

A escala possui uma versão reduzida, conhecida por UWES-9, que mensura engajamento a partir de nove perguntas em escala Lickert. No Brasil, Vazquez *et al.* (2015) validaram a escala em sua tradução para o português, apresentando boas propriedades psicométricas.

A escala UWES-9 encontra-se no Anexo A deste estudo, detalhada com todas as suas questões, e será utilizada na fase quantitativa, para medir o engajamento dos funcionários das equipes de vendas do Banco A.

Como já demonstrado neste referencial, os recursos, tanto do trabalho quanto do trabalhador, compõem a base do engajamento. De tal maneira, o contexto do trabalho é relevante para o estudo, em função da influência que pode ter sobre os recursos. A seguir é detalhado o contexto de trabalho no sistema bancário brasileiro.

### 2.3 Contexto de Trabalho no Sistema Bancário Brasileiro

Conforme apresentado, ambos os construtos detalhados neste referencial, equipes, engajamento e os recursos e demandas que o compõe, estão dentro de um contexto organizacional. No caso em estudo, esse contexto é o sistema bancário brasileiro.

Enriquez (1997) afirma que as organizações equivalem ao local onde o ser humano manifesta, além da racionalidade inerente aos negócios, seus sonhos, medos e paixões.

Para Dejours, Abdoucheli e Jayet (2009), ao mesmo tempo em que o indivíduo se confronta com angústias existenciais preexistentes, e com as restrições impostas pela organização na qual está inserido, também pode ter no trabalho uma fonte de prazer, na medida em que permite, ao mesmo, atualizar sua capacidade criativa e sublimatória. Dessa forma, a construção do sentido do trabalho é uma experiência psicossocial de prazer e sofrimento, que pode trazer equilíbrio psíquico ou adoecimento. Em síntese, um trabalho com sentido é aquele no qual o indivíduo transforma algo e, assim, transforma a si mesmo.

O setor bancário brasileiro está na vanguarda de automação e investimentos em tecnologia. Bader (2011, p. 107) afirma que:

É impossível dissociar o sucesso do sistema financeiro brasileiro de um de seus principais alicerces: a tecnologia bancária. O constante aprimoramento dos serviços bancários no país, promovidos ao longo de quase cinco décadas, possibilitou às instituições desse setor oferecer a praticamente todos os segmentos sociais da população brasileira seus serviços. A tecnologia bancária brasileira é na atualidade referência mundial [...].

Esses investimentos em automação, que contemplaram, em especial, os serviços mais repetitivos, facilitaram a formação de uma categoria chamada bancário-vendedor, responsável pela venda dos novos produtos ofertados pelos bancos (JINKINGS, 2002). Em geral, esses profissionais ou possuem alguma remuneração variável sobre vendas ou possuem cargos em comissão diretamente vinculadas ao desempenho e que dele dependem a manutenção de tal comissão.

Dias e Silva (2019), falando sobre o lado negativo desta transformação tecnológica, afirmam que as inovações, as mudanças tecnológicas nos processos de gestão, combinadas com a flexibilização nas relações trabalhistas, a globalização da economia, as privatizações, a intensificação da concorrência, a terceirização, entre outras, impactaram fortemente nas organizações bancárias e contribuíram para o adoecimento dos trabalhadores. Dessa forma, os aspectos contemporâneos das relações trabalhistas acabaram por trazer malefícios que, sob muitas perspectivas, representaram um retrocesso nas condições de trabalho desses profissionais.

Se por um lado, estudos como o de Seligmann-Silva (2004) incluem o setor financeiro entre os ambientes organizacionais descritos por espaços em que o mal-estar no trabalho é escondido e mascarado, outros estudos, como os de Corrêa, Camelo e Leal (2017) e Paixão e Barbosa (2016) encontraram no setor bancário satisfação no trabalho, mesmo com ambiente propício ao estresse e do reduzido número de trabalhadores, a profissão tinha aspectos positivos, como liderança participativa, oportunidades de aprendizagem e treinamento, ambiente de trabalho saudável, comprometimento organizacional, e bom relacionamento com os colegas, entre outros.

Gerhardt (2012) afirma que o atendimento executado em agências bancárias envolve uma venda transacional, em que o funcionário busca sensibilizar e convencer o cliente no primeiro contato, empregando, inclusive, argumentos emocionais. O autor ainda reforça que nem sempre o vendedor terá uma segunda chance para oferecer o seu produto ou serviço, então, deve ser assertivo. Importante detalhar que a venda citada pelo autor é o cerne dos resultados financeiros dos bancos.

Desse modo, o trabalhador bancário é demandado pela venda de uma infindável gama de produtos e serviços bancários, que é possível citar alguns como exemplos: seguros de todos ramos; capitalização; planos de previdência; empréstimos e financiamentos; captação de poupança e investimentos; aberturas de contas; cartões de crédito; consórcio; negociação de tarifas sobre serviços, como cobrança bancária e folhas de pagamentos de empresa; meios de recebimentos e pagamentos para pessoa física, jurídica e governo; e negociação de ações e opções, entre outros. Essa venda, geralmente, é algo intangível ou difícil de tangibilizar, pois demanda do vendedor muito preparo e

conhecimento. Sem contar que, em muitas agências, em especial as menores e, geralmente, no interior ou deslocadas dos grandes centros urbanos, não existe uma especialização das funções, cabendo aos funcionários o conhecimento de todos os produtos e serviços.

Em pesquisa com foco nas trajetórias profissionais de gerentes de bancos públicos e privados, Máximo *et al.* (2011, p. 70), concluíram que: “[...] a lógica do sistema financeiro é a da pressão: pressão por resultados, por aperfeiçoamentos teóricos, por constante atualização, pela manutenção do emprego e status social e por dedicação à empresa”.

Mas não se trata exclusivamente de vendas, de acordo com Valar *et al.* (2020, p. 49):

Uma preocupação fundamental que deve permear a rotina dos funcionários do setor bancário é a forma de atendimento aos clientes, pois a qualidade desse atendimento reflete diretamente no relacionamento e na satisfação do cliente. Um atendimento executado de forma errônea pode provocar o registro de reclamações na própria instituição ou em órgãos externos. Além disso, um banco é regido por metas e, portanto, todos devem exercer o papel de atendimento e vendas para que as metas sejam atingidas.

Com a escalada da métrica de NPS (*Net Promoter Score*), em especial a partir da segunda metade da década de 2010, o foco na satisfação do cliente e formas de atendimento, ganharam mais notoriedade no setor bancário. A metodologia NPS é bastante simples, baseada na pergunta: “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria nossa empresa para um amigo ou parente?” é possível avaliar se o cliente é promotor, passivo ou detrator da marca observando sua resposta (REICHHELD, 2008). Essa necessidade de qualificação do atendimento, adiciona mais uma demanda sobre o trabalhador bancário, em especial ao momento que passou a fazer parte de uma mesma métrica que compara bancos digitais e tradicionais igualmente, apesar de ser clara a diferença de realidade de ambos.

A escalada das *fintechs* e *bigtechs* nesse cenário, colocam maior complexibilidade ainda ao contexto. Conforme Dias e Silva (2019, p. 5), essa situação reforça a necessidade de prestar atenção ao fator humano e a importância de construtos como satisfação, engajamento e produtividade:



Diante da acirrada competitividade da indústria financeira e dos desafios que os grandes bancos enfrentam com a atuação das fintechs, das empresas de tecnologia já estabelecidas e de concorrentes dos mais diversos segmentos oferecendo serviços financeiros, é preciso entender e se apropriar do novo contexto digital, sem deixar de lado a importância do fator humano frente à tecnologia, de tal forma que a transformação digital seja uma aliada na evolução dos índices de satisfação, engajamento e produtividade no varejo financeiro.

Em geral, as instituições bancárias enfatizam e tentam promover, por meio de seus gestores, que os funcionários devem estar motivados, serem proativos e engajados com o que pretendem desenvolver, para que possam crescer profissionalmente e pessoalmente na instituição. Embora esses esforços das organizações, é comum encontrar trabalhadores que não nutrem nenhuma motivação naquilo que fazem. Nessa situação, tornam o emprego uma forma de angariar recursos que gerem a felicidade fora dele, questão citada por Cabral *et al.* (2017) e denominada “gaiola de ouro”, em que o funcionário, apesar de insatisfeito, se mantém no emprego por conta da remuneração média acima do mercado de trabalho em outros setores/atividades.

Outro conceito que pode surgir em meio a esse contexto, principalmente quando se fala no engajamento e na questão salarial dos funcionários do setor bancário, é o entrincheiramento organizacional. O conceito de entrincheiramento, que remete a 1995 e foi proposto por Carson, Carson e Bedeian (1995), explicaria um comportamento do trabalhador que, até então, estava compreendido dentro do escopo de comprometimento: a permanência na organização por necessidade. Para Rodrigues e Bastos (2012, p. 689), o entrincheiramento na carreira seria:

[...] a tendência do indivíduo a permanecer em sua ocupação devido aos investimentos que seriam perdidos caso a deixasse e aos custos emocionais que resultariam dessa decisão, potencializados pela percepção de falta de alternativas no mercado de trabalho.

Silva (2020) faz coro a questão remuneratória dos bancários. Segundo o autor, ainda existe espaço para uma negociação maior entre empresas e trabalhadores, que possibilite maior valorização dos trabalhadores por meio dos valores de remuneração.

Em linhas gerais, a todo o contexto bancário aqui relatado, assume-se para este estudo que se trata de um ambiente organizacional focado em vendas e relacionamento com clientes, altamente competitivo, com demandas do trabalho desafiadoras e recursos, muitas vezes, escassos.

## 2.4 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

Em última análise, a fim de compreender a influência do engajamento de funcionários na *performance* da equipe de vendas de agências de um banco de varejo, o ponto de partida da pesquisa está baseado na síntese do referencial teórico apresentada a seguir.

Sobre equipes, o conceito para entendimento utilizado neste trabalho é o que considera que equipes são grupos focados em uma tarefa com objetivos mais específicos. A equipe compartilha metas e tarefas, tem papéis mais especializados e diferenciados do que os grupos e tem na sinergia, o resultado da maior responsabilidade e autonomia. Isso, por sua vez, tende a gerar maior comprometimento e engajamento. Entre os autores que subsidiam esse entendimento, podem-se citar Bass e Bass (2008) e Schermerhorn, Hunt e Osborn (2009).

No que tange ao engajamento, os conceitos de Salanova *et al.* (2001) e Schaufeli *et al.* (2002) auxiliam a formar a compreensão, de maneira que se utilizou da definição de que engajamento é um estado psicológico positivo relacionado ao trabalho, e não à organização, de natureza afetivo-cognitiva, que se manifesta por meio do vigor, da dedicação e da absorção ao trabalho.

Por fim, baseados nos autores Bader (2011) e Gerhardt (2012) definiu-se o contexto bancário como sendo um ambiente organizacional focado em vendas e relacionamento com clientes, altamente competitivo, com demandas do trabalho desafiadoras e recursos, muitas vezes, escassos.

Quadro 3 – Síntese teórica dos conceitos trabalhados

Tema	Definição	Autores
Equipes	Equipes são grupos focados em uma tarefa com objetivos mais específicos. A equipe compartilha metas e tarefas, tem papéis mais especializados e diferenciados e tem na sinergia o resultado da maior responsabilidade e autonomia. Isso, por sua vez, tende a gerar maior comprometimento e engajamento.	Bass e Bass (2008) e Schermerhorn, Hunt e Osborn (2009).
Engajamento	Um estado psicológico positivo relacionado ao trabalho, e não à organização, de natureza afetivo-cognitiva, que se manifesta por meio do vigor, da dedicação e da absorção ao trabalho.	Salanova <i>et al.</i> (2001) e Schaufeli <i>et al.</i> (2002).
Contexto Bancário	Ambiente organizacional focado em vendas e relacionamento com clientes, altamente competitivo, com demandas do trabalho desafiadoras e recursos, muitas vezes, escassos.	Bader (2011) e Gerhardt (2012).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No Quadro 3, pode-se identificar os conceitos que norteiam esse estudo, de forma que retratam, diante da pluralidade de teorias existentes sobre os assuntos abordados, a escolha dos autores sobre os quais sintetizam os elementos listados. Nesse contexto, no capítulo 3, a seguir, será abordado o método que visa trazer os passos para atingimento dos objetivos da pesquisa.

### 3 MÉTODO

Para o desenvolvimento da presente pesquisa, fez-se necessária a utilização de uma metodologia adequada aos objetivos propostos. Para tanto, este capítulo tem por objetivo apresentar o método de pesquisa definido para a realização do estudo e atendimento aos objetivos traçados.

Conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 24), “método é um procedimento ou caminho para alcançar determinado fim e que a finalidade da ciência é a busca do conhecimento”. Dessa maneira, para atender ao propósito que se destina, este estudo foi desenvolvido em etapas.

Inicialmente, houve a coleta de dados quantitativos e de dados secundários, mensurando o engajamento dos funcionários das equipes de vendas do Banco A, no estado do Rio Grande do Sul e coletando os seus resultados de metas e objetivos por meio do BSC. Nessa visão, a pesquisa quantitativa se justifica, pois, conforme afirma Fonseca (2002), tem no cerne a objetividade, a lógica e os aspectos mensuráveis.

Na etapa posterior buscou-se aprofundar e entender os achados quantitativos, fato que foi almejado por meio de questionário qualitativo, com respostas abertas, dirigidos aos gestores das equipes, capturando suas percepções. Para Bogdan e Biklen (1994), a abordagem qualitativa é uma forma de compreensão mais aprofundada do fenômeno no contexto em que ocorre, revelando o ponto de vista e entendimento das pessoas envolvidas no fenômeno.

A utilização de ambas as metodologias vem ao encontro de Gomes e Araujo (2005), que afirmam que o cenário organizacional é, ao mesmo tempo, complexo e mutante, fato que justificaria a utilização das duas abordagens de forma complementar em estudos no campo organizacional, como este. Os autores ainda complementam sua justificativa mencionando que se estudar o ser humano isoladamente já é uma tarefa desafiadora, entendê-lo no ambiente organizacional é uma tarefa ainda mais árdua.

Partindo desse pressuposto e visando atender aos objetivos propostos neste trabalho, identificou-se a necessidade de um estudo de natureza descritiva e exploratória. Segundo Gil (2010, p. 45), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada

população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Ainda segundo Gil (2010), são muitos os estudos que podem ser classificados como descritivos e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Já a pesquisa exploratória tem por objetivo a investigação para o conhecimento prévio da pesquisa e adquirir uma maior familiaridade com o tema, possibilitando levantar hipóteses e aprofundar o entendimento do problema, considerando com igual importância a sua natureza (GIL, 2008).

Dessa maneira, inicialmente é apresentado o delineamento da pesquisa. Na sequência, são apontadas as etapas, trazendo informações dos métodos utilizados na pesquisa. Em seguida, é descrita a amostra, com informações sobre os participantes da pesquisa. Posteriormente, os instrumentos e técnicas de coleta de dados são descritos. Por fim, são detalhadas as técnicas para análise nas etapas quantitativa e qualitativa, e as considerações éticas do estudo.

### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto à abordagem, natureza de pesquisa, tem-se uma pesquisa quantitativa-qualitativa, de forma que as duas etapas convergem, a fim de complementar o que se propõe na investigação. Uma vez que a quantitativa busca verificar a percepção dos funcionários com relação ao seu engajamento, a qualitativa busca a percepção dos gestores desses funcionários sobre o mesmo objeto de pesquisa. Souza e Kaberuy (2017, p. 40) justificam a utilização desta abordagem ponderando que “As abordagens qualitativas e quantitativas são necessárias, mas segmentadas podem ser insuficientes para compreender toda a realidade investigada”. Essa afirmação pode ser explicada pelo fato dos objetivos a que se propõe cada abordagem de forma isolada. Para Fonseca (2002), a pesquisa quantitativa se centra na objetividade, trazendo resultados que podem ser mensurados e comparados. Com uma influência do pensamento positivista, busca o entendimento da realidade pelas regras de lógica e aspectos mensuráveis.

Já a abordagem qualitativa abrange os processos implicados na percepção dos sujeitos, emergentes da discussão de suas experiências,

expressas de formas não numéricas, considerando-se, dessa forma, além dos dados observados, a linguagem. Nesta linha, Richardson (2012) defende a utilização dessa abordagem para investigar fatos que já ocorreram ou com poucas informações disponíveis, ou ainda, a análise de atitudes e valores.

Então, foi utilizada a complementariedade quantitativa-qualitativa neste trabalho, com vistas a uma abordagem completa sobre os fatos aqui investigados. Sendo assim, na etapa quantitativa, foi aplicado questionário composto por questões objetivas na coleta de dados, as quais, posteriormente a análise estatística dos resultados, geraram subsídios para a realização da etapa qualitativa. Na abordagem qualitativa foi possível a validação das informações obtidas, de forma subjetiva, e a investigação das motivações e influências que geraram os comportamentos estudados.

Em virtude da necessidade de verificar a percepção dos funcionários da instituição, sobre os temas que abrangem o objetivo deste trabalho, fato que só é possível pela coletas de dados efetivamente em campo, a pesquisa é caracterizada como pesquisa de campo. Prodanov e Freitas (2013, p. 59), definem pesquisa de campo como:

Aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta, ou de uma hipótese, que queiramos comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que presumimos relevantes, para analisá-los.

Tentando evitar o problema de um contexto muito amplo ou com muitas variáveis e para que o trabalho permaneça razoavelmente dentro do escopo, autores como Yin (2010) sugerem a necessidade de impor limites ao estudo. Segundo Baxter e Jack (2008), a determinação da unidade de análise pode ser um desafio, mesmo para pesquisadores experientes. Assim, mantendo o estudo contido em um contexto limitado, determina-se além do que será estudado, o que não será. Para este trabalho, o campo de estudo se dará nas equipes de venda e atendimento das agências de varejo do Banco A, no estado do Rio Grande do Sul. Esta é a população do estudo, composta por 2316 pessoas na data de envio da *survey*, que abrangeu a parte quantitativa. A partir desse ponto foi definida uma amostra, estatisticamente, significativa.

Já a unidade de análise foi o indivíduo, ou seja, os funcionários das equipes de vendas das agências que tem atendimento pessoa física ao público em geral (varejo), no estado do Rio Grande do Sul, da empresa pesquisada.

### 3.2 ETAPAS DO ESTUDO

Visando atender a natureza quanti-quali da pesquisa, especificamente a parte de levantamento de dados deu-se em duas etapas. Na primeira etapa, que é a quantitativa, foi aplicada a versão traduzida e validada por Vazquez *et al.* (2015) da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (UWES), para a amostra definida dentro do delineamento da pesquisa, de forma a identificar o grau de engajamento dos funcionários e, a partir daí, comparar com a *performance* apresentada pelas equipes. Essa comparação teve por base o resultado do programa de acompanhamento de metas e resultados do Banco A, o BSC (*Balanced Score Card*). Dessa relação é possível fazer a análise de correlação entre engajamento e *performance*.

Diante dos resultados obtidos nessa fase, em um segundo momento, foi elaborada uma pesquisa qualitativa, na forma de questionário preenchido diretamente pelo entrevistado, com o objetivo de identificar os fatores que influenciam o engajamento, assim como compreender e aprofundar os resultados apresentados na etapa quantitativa.

Assim, o estudo como um todo, apresentou um fluxo de construção dividido em sete fases, conforme pode ser visto no Quadro 4, detalhado a seguir:

Quadro 4 – Etapas do estudo

Etapa		Atividade
1	Construção metodológica e conceitual.	Desenvolvimento dos conceitos do tema, identificação da questão de pesquisa, objetivos do estudo, escolha da população e sujeitos de pesquisa, escolha do método.
2	Coleta de dados quantitativos.	<i>Survey</i> com aplicação da UWES.
3	Análise de dados quantitativos.	<i>Software</i> . Relacionar com as medidas de <i>performance</i> da equipe.
4	Elaboração do instrumento de pesquisa qualitativo.	Criação de questionário a partir da análise dos dados quantitativos.
5	Coleta de dados qualitativos.	Aplicação do questionário.
6	Análise dos dados qualitativos.	Análise de conteúdo.
7	Resultados.	Recomendações e Considerações Finais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A primeira etapa constitui-se na construção conceitual do tema, englobando a identificação do problema de pesquisa e dos objetivos do estudo, a identificação do método de pesquisa e a escolha da população e dos sujeitos da pesquisa.

Na segunda fase foi efetuada a coleta de dados quantitativos. Para isso utilizou-se a escala de engajamento UWES-9, aplicada via *survey*. Esse questionário foi enviado a todos os funcionários das equipes de vendas do Banco A, no estado do Rio Grande do Sul. Com esses resultados, no terceiro passo, realizou-se a análise estatística dos dados quantitativos, a fim de identificar o engajamento da amostra. Juntamente com essa fase, foi realizada a coleta de dados do BSC da empresa, o que permitiu a comparação dos resultados com a *performance* das equipes de venda.

De posse desses resultados, na quarta fase do estudo, foi desenvolvido o questionário qualitativo, com o viés de aprofundar e entender os achados na fase quantitativa. Gil (2008) afirma que o questionário permite maior abrangência e uniformidade nas perguntas, com menor esforço, favorecendo a tabulação das respostas. Além de poder conter questões fechadas, abertas, ou ambas.

Na sequência, contemplando a quinta fase da pesquisa, foram realizadas as entrevistas qualitativas. Na sexta etapa tem-se a análise dos dados qualitativos (análise de conteúdo) e, na sétima e última etapa, serão discutidos os resultados da pesquisa, de forma a permitir apresentar os



principais achados, fazer recomendações e delinear as considerações finais do estudo.

### 3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os procedimentos técnicos da pesquisa, conforme já mencionado, foram realizados por métodos quantitativo e qualitativo. Para tanto, inicialmente, compreendendo a etapa quantitativa, foi enviada a *survey* sobre engajamento para todos os 2.316 funcionários das equipes de vendas da região pesquisada. Na sequência houve o levantamento de dados secundários, obtidos em relatório interno da empresa com o resultado do BSC de cada superintendência existente dentro do estado do Rio Grande do Sul (6 superintendências no total). Estas superintendências são chamadas de “superintendências regionais”, por possuírem jurisdição dividida em regiões dentro do estado. Por último, na etapa qualitativa, foram enviados os questionários aos gestores para validação de dados e verificação de suas percepções sobre o tema.

#### 3.3.1 Instrumentos e procedimentos quantitativos

Como instrumento quantitativo, foi utilizado o questionário da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (UWES), versão reduzida, traduzida e validada por Vazquez *et al.* (2015) (Anexo A). Para permitir a vinculação com o resultado de vendas (BSC) e, ao mesmo tempo, não gerar nenhum receio de identificação por parte dos respondentes, caso houvesse poucos respondentes por agência, optou-se por incluir, junto aos dados sociodemográficos do questionário, a pergunta de qual superintendência regional o respondente estava vinculado. Dessa forma, foi possível vincular o respondente a uma “macro equipe”, da qual se possui a medida de *performance*, mas resguardando sua impessoalidade.

A escala de engajamento foi aplicada via questionário eletrônico, autoadministrado, respondido sem a presença do pesquisador, disponibilizado por meio do *Microsoft Forms* (Apêndice A). Essa escolha deu-se pela possibilidade de atingir muitas pessoas pertencentes ao público-alvo, independentemente da localização geográfica que se encontravam, uma vez

que a abrangência é estadual, permitindo que todos tivessem “chance igual de ser incluído na amostra” (LEVIN; FOX, 2012, p. 155).

Como se observa no Apêndice A (*survey* aplicada), foi incluído na primeira pergunta o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), de forma que o respondente precisava expressar seu consentimento ou não na realização da pesquisa. Caso não concordasse em participar, o questionário se encerrava automaticamente sem abrir as próximas perguntas. Em caso de concordância na participação, a sequência se dava com os dados sociodemográficos incluídos na pesquisa, os quais foram: sexo; idade; escolaridade; tempo de banco; função exercida atualmente; tempo na função atual; se estava em *home office* ou não; e a superintendência a qual sua agência estava vinculada. Por fim, as perguntas da escala UWES.

A utilização de pesquisa *survey* se justifica na afirmação de Pinsonneault e Kraemer (1993), que afirmam que a pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário.

Os questionários seguiram via *e-mail* funcional dos entrevistados, disponibilizando o *link* para participação da pesquisa e respostas pelo *Microsoft Forms*. O envio aconteceu na segunda quinzena de agosto de 2021. Foram enviados todos os questionários no mesmo dia, os quais permaneceram disponíveis, para resposta, por uma semana. Alguns cuidados foram tomados para garantir a imparcialidade das respostas, reforçando, no convite do questionário, a informação de impossibilidade de identificação dos respondentes, de não se tratar de pesquisa corporativa e, também, o não envio de convites para os funcionários da equipe do pesquisador.

Foram enviados 2.316 questionários, contemplando todos os funcionários das equipes de vendas do Banco A, no estado do Rio Grande do Sul. Obteve-se 253 respostas, sendo que seis respondentes optaram por não responder o questionário, desistindo junto ao TCLE. De tal forma, para a análise dos dados, obteve-se 247 questionários completos, perfazendo uma taxa de resposta aproximada de 10,6%.

Em paralelo ao envio dos questionários quantitativos houve a coleta dos dados secundários do BSC de cada superintendência regional, a partir de procedimento interno. A base de informação de *performance*, para cruzamento com os resultados da escala de engajamento, partiu do programa de indução de metas e resultados do Banco A, agrupados por superintendências que tiveram quantidade mínima significativa, estatisticamente falando, de respondentes. Para melhor clarear a estrutura organizacional da empresa, salienta-se que no Banco A, as agências de cada região do estado são agrupadas e se subordinam as superintendências regionais. Essas por sua vez são vinculadas/subordinadas as Superintendências Estaduais, que respondem diretamente as Diretorias do Banco. Desta maneira, o BSC de cada nível hierárquico vai se formando com a soma dos resultados das subordinadas, fato que possibilitou o agrupamento das equipes de vendas por superintendências regionais para se estudar a relação engajamento/*performance*.

Os dados foram levantados com a última posição fechada, dessa forma, aproximando ao máximo as datas da *performance* com a data de coleta de dados do engajamento, permitindo, assim, sua comparação.

### **3.3.2 Instrumentos e procedimentos qualitativos**

A pesquisa qualitativa é caracterizada pelos seus atributos, porém, principalmente relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também, definidos descritivamente (FACHIN, 2001). Ainda segundo Fachin (2001), “as variáveis qualitativas são definidas por meio de uma descrição analítica, e não medidas ou contadas”.

Após a análise de dados quantitativos, o pesquisador desenvolveu um questionário de respostas abertas (conforme Apêndice B), cujo preenchimento é realizado diretamente pelo pesquisado, buscando entender as relações apresentadas pelos dados quantitativos, bem como a investigação de hipóteses que não se mostraram significativamente relevantes na amostragem quanti. Houve a validação do questionário pelo orientador da pesquisa e, posteriormente, foi remetido via *link* do *Microsoft Forms* para os respondentes.

Juntamente com o *link* de resposta do questionário foi reforçada a impossibilidade de identificação dos respondentes, de não se tratar de

pesquisa corporativa e, também, foi explicado o conceito de engajamento para fins deste trabalho, possibilitando uma interpretação clara e uniforme. Para Gil (2008), o questionário deve apresentar linguagem simples e direta, de forma que o pesquisado ou informante compreenda com clareza o que está sendo perguntado, evitando-se, ainda, sempre que possível, a identificação do respondente.

Como se observa no Apêndice B (questionário quali aplicado), foi incluído, na primeira pergunta, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), de forma que o respondente precisava expressar seu consentimento ou não na realização da pesquisa. Caso não concordasse em participar, o questionário se encerrava automaticamente sem abrir as próximas perguntas. Em caso de concordância na participação, a sequência se dava com os dados sociodemográficos incluídos na pesquisa, os quais foram: sexo; idade; escolaridade; tempo de banco; função exercida atualmente; e tempo na função atual.

Os respondentes da pesquisa quali foram escolhidos aleatoriamente, respeitando o requisito de serem gestores de equipes com, no mínimo, 10 funcionários e possuírem o cargo de gerente de agência ou superintendente regional. Foram enviados 15 questionários, dos quais 10 foram respondidos, porém, um deles optou por parar o questionário no TCLE, logo obteve-se nove respostas válidas.

Durante a análise dos dados qualitativos, percebeu-se uma saturação dos dados, uma vez que as respostas começaram a apresentar semelhanças. Dessa forma, o pesquisador entendeu que os nove respondentes seriam suficientes para entender a percepção dos gestores.

Dos respondentes, obteve-se respostas de ambos os sexos (Masculino = 7 e Feminino = 2), todos com idades superior a 31 anos, maioria entre os 41 e 50 anos (n=4). Quanto ao nível de escolaridade, três indivíduos possuem mestrado e o restante possui especialização/pós-graduação.

Com relação ao tempo de banco, apenas um respondente entre 10 e 15 anos de empresa, um respondente entre 15 e 20 anos de banco, cinco respondentes entre 20 e 30 anos de banco e dois acima de 30 anos de serviço. As funções exercidas, atualmente, são de superintendentes regionais (n=2) ou de gerentes de agência (n=7). E, de experiência na função atual bem variada:

dois respondentes com menos de 2 anos de função atual; um respondente entre 2 e 4 anos; um respondente entre 6 e 8 anos; quatro respondentes entre 8 e 10 anos; e apenas um acima de 10 anos de experiência na função atual.

No Quadro 5 pode-se verificar as características sociodemográficas dos respondentes, conforme citado anteriormente:

Quadro 5 – Identificação dos respondentes da pesquisa qualitativa

Identificação do Respondente	Cargo	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de Banco (anos)	Tempo de função (anos)
G1	Gerente de agência	M	Acima de 50	Mestrado	Acima de 30	Acima de 10
G2	Gerente de agência	M	De 41 a 50	Especialização / Pós-Graduação.	De 20 a 30	De 8 a 10
G3	Gerente de agência	F	De 41 a 50	Especialização / Pós-Graduação.	De 20 a 30	De 8 a 10
G4	Gerente de agência	M	De 31 a 40	Especialização / Pós-Graduação.	De 10 a 15	Até 2
G5	Gerente de agência	M	De 31 a 40	Mestrado	De 20 a 30	De 8 a 10
G6	Gerente de agência	F	De 41 a 50	Especialização / Pós-Graduação.	De 20 a 30	Até 2
G7	Gerente de agência	M	De 31 a 40	Especialização / Pós-Graduação.	De 15 a 20	De 6 a 8
S1	Superintendente	M	De 41 a 50	Mestrado	De 20 a 30	De 2 a 4
S2	Superintendente	M	Acima de 50	Especialização / Pós-Graduação.	Acima de 30	De 6 a 8

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Como se observa no Quadro acima, para fins de análise, os gerentes de agência foram indicados com a letra G seguida de um número e os superintendentes foram identificados com a letra S seguida de um número.

Da mesma forma que nos dados quantitativos, tomou-se o cuidado para não enviar o questionário para nenhum gestor que tivesse qualquer vínculo hierárquico com o pesquisador.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), informando dos riscos e, também, dos benefícios potenciais, foi utilizado nas entrevistas quantitativas e nas qualitativas.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Malhotra (2012) afirma que as técnicas de tratamento dos dados devem estar a serviço do problema que a pesquisa se destina a investigar, sendo por intermédio desse procedimento, que se viabiliza a análise e interpretação dos resultados de forma sólida e consolidada.

Prodanov e Freitas (2013, p. 130), comentam sobre a análise de dados:

Visa a identificar se o estudo elucida os procedimentos adotados para análise dos dados coletados durante a pesquisa. Uma clara descrição dos procedimentos de análise dos dados permite julgar se os resultados alcançados são – ou não – frutos de um sistemático e rigoroso processo.

O tratamento estatístico dos dados quantitativos foi realizado com o auxílio do programa estatístico *Statistical Package for Social Sciences*, versão 25.0 (SPSS Inc., Chicago, IL, USA, 2018) para *Windows*, sendo que, inicialmente, os dados foram organizados em planilha eletrônica no programa *Microsoft Excel®*. A apresentação dos resultados ocorreu pela estatística descritiva das distribuições absoluta e relativa (n - %), bem como, pelas medidas de tendência central (média e mediana) e de variabilidade (desvio padrão e intervalo de confiança para a média amostra). O estudo da simetria das distribuições contínuas foi analisado pelo teste de *Kolmogorov-Smirnov*.

A análise da consistência interna foi avaliada pelo coeficiente Alpha de Cronbach (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009), em que valores de *alpha* de Cronbach >0,800 são considerados excelentes; superiores a 0,700 definem uma boa consistência; e, inferiores a 0,600 caracterizam uma consistência não aceitável (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009).

A comparação dos escores da escala UWES, em relação a dois grupos independentes ocorreu pelo teste *t-Student* (grupos independentes). E, quando a análise envolveu três ou mais grupos independentes, foi empregada a Análise de variância (*One -Way* com correção de *Welch*) – *Post Hoc Sheffé*.

Considerando-se a comparação entre variáveis categóricas, foi utilizado o teste Qui-quadrado de *Pearson* ( $\chi^2$ ) ou Exato de Fisher. Para critérios de decisão estatística adotou-se o nível de significância de 5%.

A análise estatística de dados quantitativos permitiu:

- levantar o nível geral de engajamento da amostra testada;
- identificar, pelas características sociodemográficas da amostra, as diferenças entre o engajamento dos diversos grupos da amostra;
- verificar se as equipes apresentam variância entre si nos pilares que sustentam o engajamento (vigor, dedicação e absorção);
- identificar entre os três fatores constituintes do engajamento: vigor, dedicação e absorção (convencionados na UWES), no âmbito da amostra proposta, apontando para a empresa em que se concentrar para desenvolver melhoria; e
- testar a correlação com a *performance* de vendas da respectiva equipe.

Referente a análise desses dados, em especial a comparação do resultado de vendas das superintendências com o engajamento, é importante frisar um critério de exclusão utilizado. Durante a coleta dos dados secundários do BSC de cada superintendência, conforme relatada no item de instrumentos e procedimentos quantitativos, observou-se que os itens que compunham o BSC de uma das superintendências (Superintendência B) eram distintos das demais superintendências. Essa diferença ocorre por uma divisão que o Banco A fez, de maneira que essas agências só prestam atendimento e vendas, não tendo o gerenciamento do relacionamento do cliente em seu escopo.

Sendo assim, como se perderia o padrão de comparação entre o resultado do BSC das superintendências, por decisão do pesquisador, a comparação com o BSC da Superintendência B não foi realizada, visto os itens que o compõe serem distintos das demais. Da mesma forma, como para medir o engajamento total dos funcionários de venda do Banco A, no estado do Rio Grande de Sul, os respondentes da Superintendência B eram importantes, já que efetuam vendas igualmente aos demais funcionários, optou-se por não excluir da análise de engajamento, apenas da comparação com a *performance*.

Já na etapa qualitativa, foi utilizada a análise de conteúdo segundo Bardin (2011), como forma de propiciar a identificação, entendimento e aprofundamento dos achados, de forma a elencar pontos que podem ser

trabalhados pela empresa para melhorar o engajamento das equipes com menor índice, com foco na melhoria de *performance*.

Após a coleta, os entrevistados da fase quali, foram identificados conforme Quadro 5, sendo os dados transcritos e analisados conforme exposto. Para Bardin (2011), a análise de conteúdo permite a interpretação das comunicações pela descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo.

Uma vez que o engajamento no trabalho está positivamente associado com as características laborais que podem ser listadas como os recursos, motivadores ou energizadores, assim como apoio social de colegas de trabalho e o *feedback* de seu superior, *feedback* de *performance*, *coaching*, autonomia no trabalho, variedade de tarefas e facilidades de treinamento (DEMEROUTI *et al.*, 2001; SALANOVA *et al.*, 2001), o Banco A poderá trabalhar esses fatores uma vez identificados.

Isso vem ao encontro da Teoria dos recursos-demandas do trabalho (JD-R), de forma que um dos objetivos da análise de dados qualitativos é reunir a percepção dos entrevistados sobre onde a empresa pode intensificar seus esforços, dentro do que está ao seu alcance (recursos do trabalho e demandas do trabalho), com viés de melhora de engajamento e, conseqüentemente, de resultados.

### 3.5 CONDIÇÕES ÉTICAS

Qualquer pesquisa de caráter científico deve levar em consideração os cuidados mínimos com as condições éticas referentes ao estudo. Aquino (2010) ressalta a necessidade de ser ético na forma e maneira de escrever, bem como nos procedimentos adotados, sendo de fundamental importância a fidelidade na escrita científica.

Inicialmente, destaca-se que a instituição foi científica com antecedência da intenção da realização do estudo, sinalizando positivamente ao intuito. Antes do início dos questionários, tanto a diretoria de gestão de recursos humanos da instituição financeira, quanto a diretoria responsável pelo BSC da empresa foram devidamente informadas do tema, dos objetivos e da metodologia da pesquisa e forneceram autorização para realização da



pesquisa, bem como a utilização dos dados de resultado do BSC. No entanto, a empresa solicitou que seja resguardado seu nome empresarial no estudo.

Os participantes da pesquisa, receberam informações sobre a pesquisa e foram solicitados a ler e assinar, digitalmente, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que está em anexo neste trabalho (Parte integrante do Apêndice A e B), tanto nos questionários quanti, quanto nos quali. Por envolver questionários eletrônicos, o termo foi incluído no início do questionário de forma que o participante teve que assinalar confirmando a leitura e possibilitando a continuação e posterior visualização das questões, ou a recusa e conseqüente desistência de realização. Na amostra quanti realizada, seis pessoas decidiram por não responder as questões e, por conseqüência, encerraram o questionário. No questionário qualitativo apenas um entrevistado desistiu junto ao TCLE.

Considerando que toda a investigação científica com seres humanos envolve riscos, ainda que mínimos, assinalou-se que o presente estudo poderia gerar algum constrangimento ou desconforto aos participantes e, dessa forma, os participantes foram comunicados desses riscos e tiveram, conforme o TCLE, liberdade para interromper sua participação a qualquer momento.

Igualmente, os entrevistados foram informados sobre os benefícios potenciais deste estudo, podendo-se apontar importantes contribuições acadêmicas e empresariais. Considerando a oportunidade de estudos a respeito da relação entre engajamento dos funcionários e *performance* das equipes de vendas em um banco de varejo, esta pesquisa de natureza aplicada, pode oportunizar maior conhecimento da questão, servindo como base de recomendações para a implantação organizacional de melhores práticas para o engajamento, visando melhores resultados para empresa e prevenção do adoecimento ou esgotamento psicológico do funcionário.

Além disso, o pesquisador ficou à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo é apresentada a análise e discussão dos dados da pesquisa. Primeiramente tem-se a análise dos dados quantitativos, originados da *survey* e, posteriormente, os dados qualitativos referentes aos questionários realizados com os Gestores de Equipes.

### 4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS QUANTITATIVOS

Conforme destacado no capítulo do método, a base de dados inicial foi composta por 253 investigados, no entanto, seis deles recusaram a participação no estudo. Dessa forma, o tamanho de amostra analisada corresponde a 247 profissionais.

Na caracterização para o total da amostra, predominaram os profissionais do sexo masculino, 58,7% (n=145); bem como aqueles dos grupos etários de 41 a 50 anos, 42,1% (n=104); e de 31 a 40 anos, 38,1% (n=94). A escolaridade referente em nível de Especialização / Pós-graduação concentrou 66,0% (n=163) dos investigados.

Considerando as informações funcionais, predominou o tempo de banco nas faixas de 15 a 20 anos, 31,2% (n=77); e de 10 a 15 anos, 27,9% (n=69). Sobre a função exercida, se destacaram os cargos de gerente de carteira de clientes e gerências intermediárias, 39,3% (n=97); e escriturário, caixas e assistentes 37,7 % (n=93). Em relação ao tempo da função atual, a maior parte dos profissionais concentraram-se nos períodos entre 5 e 10 anos, 36,8% (n=91); e maior que 10 anos, 22,7% (n=56). Quanto ao fato de estarem trabalhando em *home office*, 15,0 % (n=37) confirmaram essa informação. No que se refere a distribuição da amostra sobre as superintendências, a Superintendência A concentrou 24,3% (n=60); Superintendência D, 21,1% (n=52); Superintendência B, 19,0 % (n=47); Superintendência E, 13,8% (n=34); Superintendência F, 12,6% (n=31); e Superintendência C, 9,3% (n=23).

Na Tabela 1 a seguir, detalha-se a distribuição absoluta e relativa, conforme a caracterização sociodemográfica e funcional.

Tabela 1 – Distribuição absoluta e relativa a caracterização sociodemográfica e funcional [n=247]

Variáveis	Amostra (n=247) <sup>A</sup>	
	n	%
<b>Sexo</b>		
Feminino.	102	41,3
Masculino.	145	58,7
<b>Idade</b>		
De 21 a 30 anos.	2	0,8
De 31 a 40 anos.	94	38,1
De 41 a 50 anos.	104	42,1
Acima de 50 anos.	47	19,0
<b>Escolaridade</b>		
Ensino médio.	11	4,5
Graduação.	56	22,7
Especialização / Pós-Graduação.	163	66,0
Mestrado.	16	6,5
Doutorado.	1	0,4
<b>Tempo de banco</b>		
De 5 a 10 anos.	43	17,4
De 10 a 15 anos.	69	27,9
De 15 a 20 anos.	77	31,2
De 20 a 30 anos.	53	21,5
Acima de 30 anos.	5	2,0
<b>Função exercida agrupada</b>		
Caixa, Escriturário, Assistente.	93	37,7
Gerente de carteira de clientes e gerências intermediárias e de equipes.	97	39,3
Gerente de agência.	57	23,1
<b>Tempo na função atual</b>		
Menor que 1 ano.	25	10,1
Entre 1 e 2 anos.	27	10,9
Entre 3 e 4 anos.	48	19,4
Entre 5 e 10 anos.	91	36,8
Maior que 10 anos.	56	22,7
<b>Encontra-se em home office</b>		
Não.	210	85,0
Sim.	37	15,0
<b>Superintendência</b>		
Superintendência A.	60	24,3
Superintendência B.	47	19,0
Superintendência C.	23	9,3
Superintendência D.	52	21,1
Superintendência E.	34	13,8
Superintendência F.	31	12,6

Fonte: Elaborado pelo autor (2021). Nota: percentuais obtidos com base no total da amostra.

Nas análises que envolveram a escala UWES, inicialmente investigou-se a confiabilidade do instrumento, por meio do coeficiente *Alpha* de *Cronbach* ( $\alpha$ C) para o total da escala, bem como, sobre suas dimensões (vigor, dedicação e absorção). De acordo com os resultados obtidos, observou-se que

a consistência interna geral da Escala UWES foi de  $\alpha_C = 0,878$ , o que significa um índice ótimo, representando a adequação da confiabilidade da escala utilizada. Essa mesma característica de confiabilidade foi observada nas dimensões Vigor ( $\alpha_C = 0,892$ ) e Dedicção ( $\alpha_C = 0,819$ ). No entanto, na dimensão Absorção ( $\alpha_C = 0,728$ ), a confiabilidade foi classificada como satisfatória. Mesmo diante desse último resultado, há evidências de consistência interna para essa escala.

No que se refere as estimativas dos escores média para a escala UWES, sobre o total da escala, a média foi de 4,11 ( $dp = 1,27$ ) pontos e, apontando que os profissionais se posicionaram, relativamente ao *engagement*, correspondente ao nível 4 (bastantes vezes / uma vez por semana). Resultados semelhantes foram observados sobre as dimensões, em que as pontuações médias se mostraram próximas ao nível 4.

Tabela 2 – Média, desvio padrão e mediana para a escala UWES

Escala e dimensões	Amostra (n=247)			Consistência interna
	Média	Desvio padrão	Mediana	Alpha de Cronbach
Total_UWES	4,11	0,878	1,27	4,44
Vigor	4,16	0,892	1,35	4,67
Dedicção	3,96	0,819	1,48	4,33
Absorção	4,21	0,728	1,22	4,33

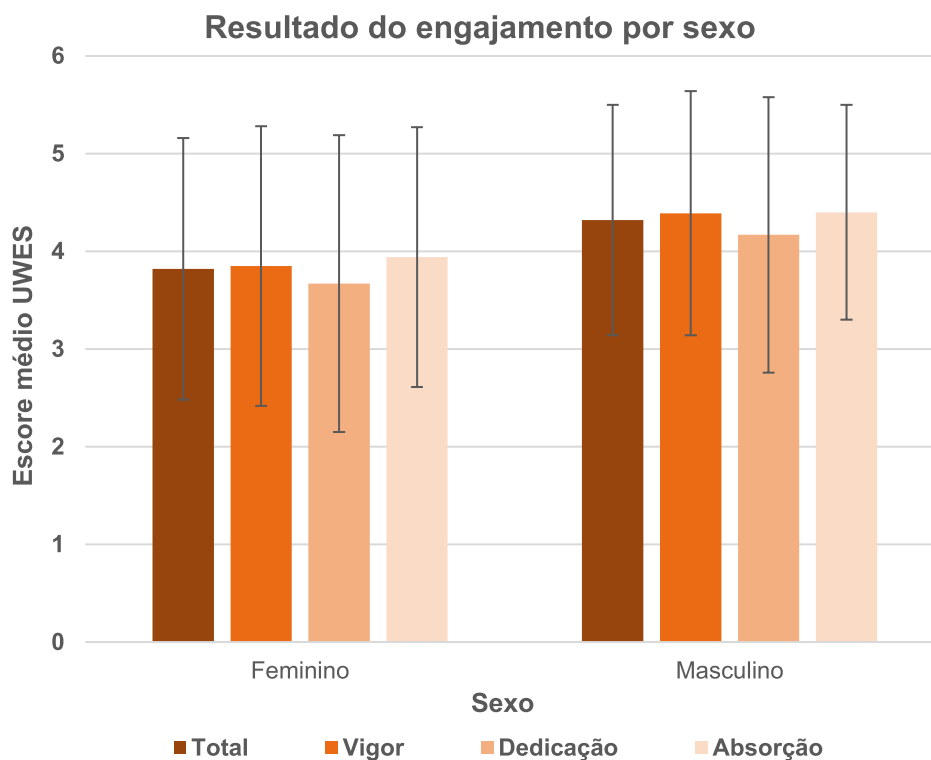
Fonte: Elaborado pelo autor (2021). Nota: Coeficientes Alpha de Cronbach.

As características sociodemográficas e funcionais foram comparadas a escala UWES, buscando-se identificar o quanto essas informações estavam relacionadas de forma representativas ao engajamento.

Conforme os resultados apresentados pela Tabela 2 foi detectado resultado significativo da escala em relação ao sexo. Verificou-se que, no escore total da escala ( $p=0,004$ ) a pontuação média no sexo masculino ( $4,32 \pm 1,31$ ) mostrou-se superior à do sexo feminino ( $3,84 \pm 1,34$ ). Resultados semelhantes foram observados nas dimensões Vigor (Feminino:  $3,85 \pm 1,43$  vs. Masculino:  $4,39 \pm 1,25$ ;  $p=0,003$ ); Dedicção (Feminino:  $3,67 \pm 1,52$  vs. Masculino:  $4,17 \pm 1,41$ ;  $p=0,003$ ); e Absorção (Feminino:  $3,94 \pm 1,33$  vs. Masculino:  $4,40 \pm 1,10$ ;  $p=0,003$ ). Cabe salientar que, a magnitude das

diferenças entre os profissionais masculinos e femininos mostraram-se semelhantes sobre cada uma das dimensões.

Figura 2 – Escores médios ( $\pm$  desvio padrão) da escala UWES por sexo



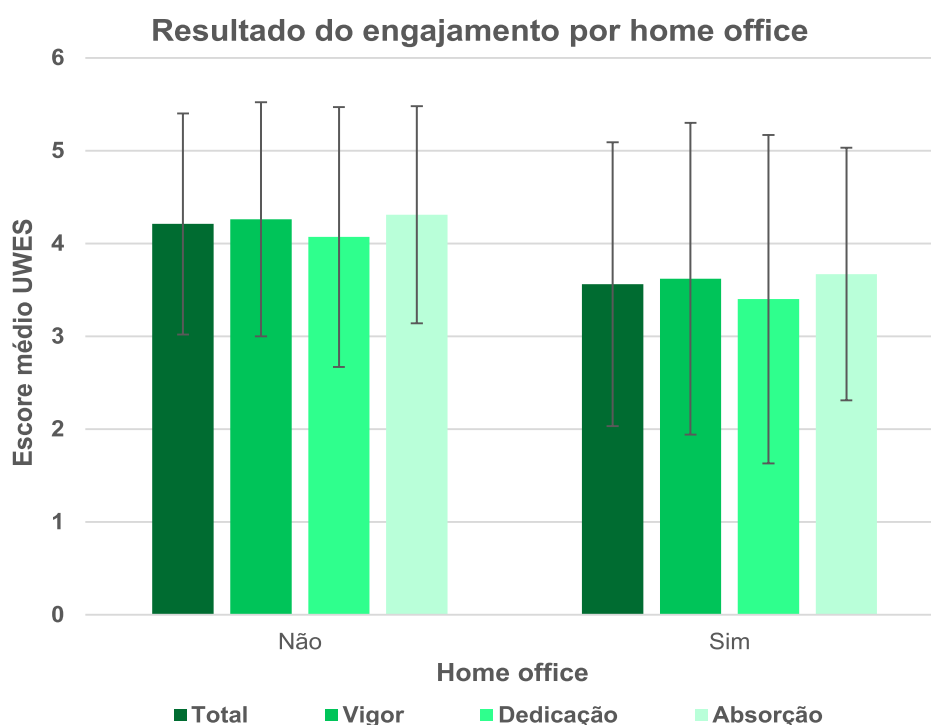
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Essa diferença, significativa, em relação ao sexo, olhada isoladamente, pode corroborar com a necessidade das políticas de equidade de gênero ou outros focos que busquem auxiliar no engajamento das funcionárias do Banco A.

Outro resultado que detectou diferenças estatisticamente significativas, em comparação a escala UWES, foi a situação de estar ou não trabalhando em *home office*. Sobre o total da escala ( $p=0,020$ ), a pontuação média dos profissionais que não estavam trabalhando em *home office* ( $4,21 \pm 1,19$ ) foi significativamente maior que o grupo que relatou que estava trabalhando nessa situação ( $3,56 \pm 1,53$ ). Quando foram analisados os resultados sobre as dimensões, novamente a diferença significativa se configurou, apontando que nas dimensões Vigor (Trabalho em *home office* – sim:  $3,62 \pm 1,68$  vs. não:

4,26±1,26; p=0,049); Dedicaco (Trabalho em *home office* – sim: 3,40±1,77 vs. não: 4,07±1,40; p=0,043); e Absoro (Trabalho em *home office* – sim: 3,67±1,36 vs. não: 4,31±1,17; p=0,007); o nível de engajamento mostrou-se superior entre os profissionais que relataram não estar trabalhando em *home office*.

Figura 3 – Escores médios (± desvio padrão) da escala UWES na situao de trabalho em *home office*



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Em virtude das diferenças de engajamento observadas, quanto ao trabalho em *home office*, verificou-se que, os profissionais com este tipo de atuao (n=37) se concentraram na faixa de idade acima de 50 anos [35,1% (n=13)]; bem como, exerciam as funções de caixa, escriturário e assistente [75,7% (28)]. Quanto aos investigados que não estavam atuando em *home office* (n=210), estes concentraram-se nas faixas de idade de 41 a 50 anos [44,3% (n=93)] e de 31 a 40 anos [39,0% (n=82)]; e majoritariamente exerciam as funções de “gerente de carteira de clientes e gerências intermediárias e de equipes” [35,2% (n=74)] e gerente de agência [33,8% (n=71)].

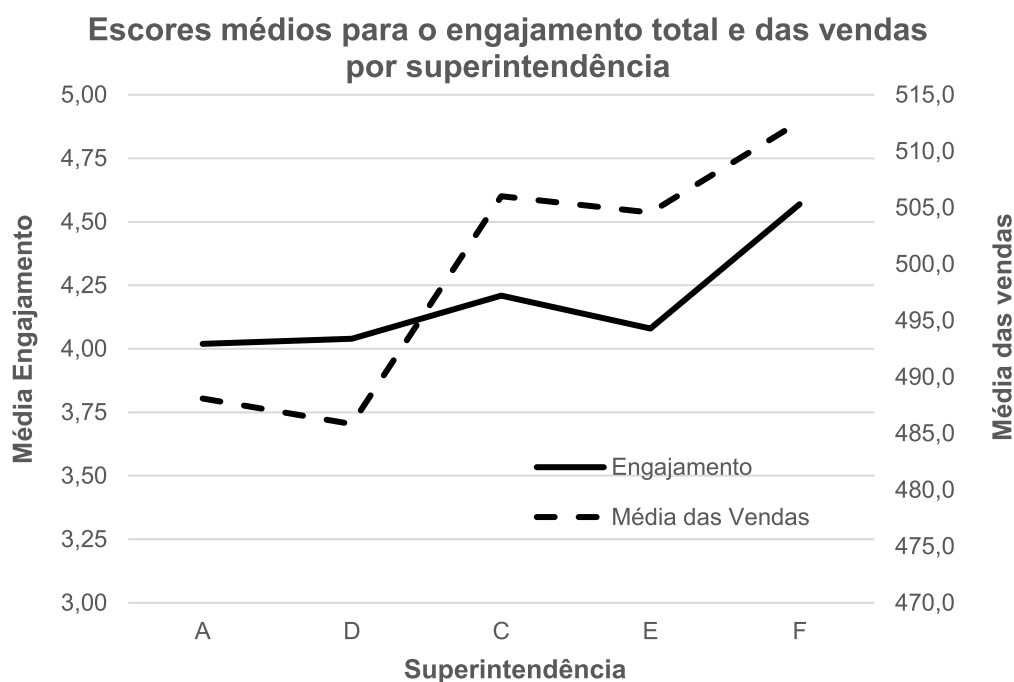
Quanto às demais variáveis comparadas a escala UWES, as diferenças significativas não se configuraram nesta amostra, indicando que o nível médio de *engagement* independe da faixa etária, escolaridade e tempo de banco.

Esses dados sociodemográficos dos funcionários em *home office* revelam, também, que a maioria dos que se encontrava nessa condição na data da pesquisa, faz parte de funções que, naturalmente, também apresentaram engajamento menor (escriturários, caixas e assistentes). Sendo assim, caberia uma investigação mais profunda para identificar se o baixo nível de engajamento se refere ao *home office* em si, ou aos indivíduos que nele estão atualmente. Ressalte-se que o *home office* estabelecido pelo Banco A levou muito mais em conta uma adequação ao trabalho de grupos de risco durante a pandemia do que as características do trabalho e do trabalhador.

A análise que envolveu a comparação a escala UWES em relação às superintendências, foi excluída da comparação a Superintendência B, conforme detalhado no capítulo do método, já que os itens que compõem o BSC são distintos das demais. No que refere aos resultados das instituições com “características semelhantes”, em que os escores médios para a escala UWES foram comparados, não ocorreram diferenças estatisticamente significativas, ou seja, o engajamento mostrou-se semelhante nas instituições com as mesmas características de serviços prestados.

Apesar de, estatisticamente, não haver diferenças significativas, talvez pela própria homogeneidade da amostra, ao confrontar os escores médios para o engajamento e as médias para as vendas, observou-se que, superintendências com maior engajamento apresentaram, também, as médias mais elevadas para as vendas. Demonstrando uma tendência de ligação entre o engajamento e vendas. Essa tendência citada, pode ser mais bem demonstrada na Figura 4 a seguir, em que se percebe que o engajamento (linha contínua) apresentou movimentação que se pode dizer que “acompanha” a *performance* (linha tracejada).

Figura 4 – Escores médios para o engajamento total (ou geral) das vendas por superintendência



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Ainda, em relação as superintendências com características semelhantes, para a comparação acima demonstrada, considerou-se as vendas dos últimos 6 meses, em que as médias seguem apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3 – Média e desvio padrão para o engajamento e as vendas (média dos últimos 6 meses)

Superintendência	Engajamento		Vendas	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Superintendência A	4,02	1,21	488,1	18,2
Superintendência D	4,04	1,36	485,8	18,9
Superintendência E	4,08	1,24	504,6	20,3
Superintendência C	4,21	1,38	506,0	23,8
Superintendência F	4,57	0,99	512,6	27,6

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Ainda se destacou com resultado significativo, as relações entre a escala UWES e a função atual, em que para o escore total da escala ( $p < 0,001$ ), os profissionais com função de gerente de agência [ $4,55 \pm 1,12$ ] gerente de carteira

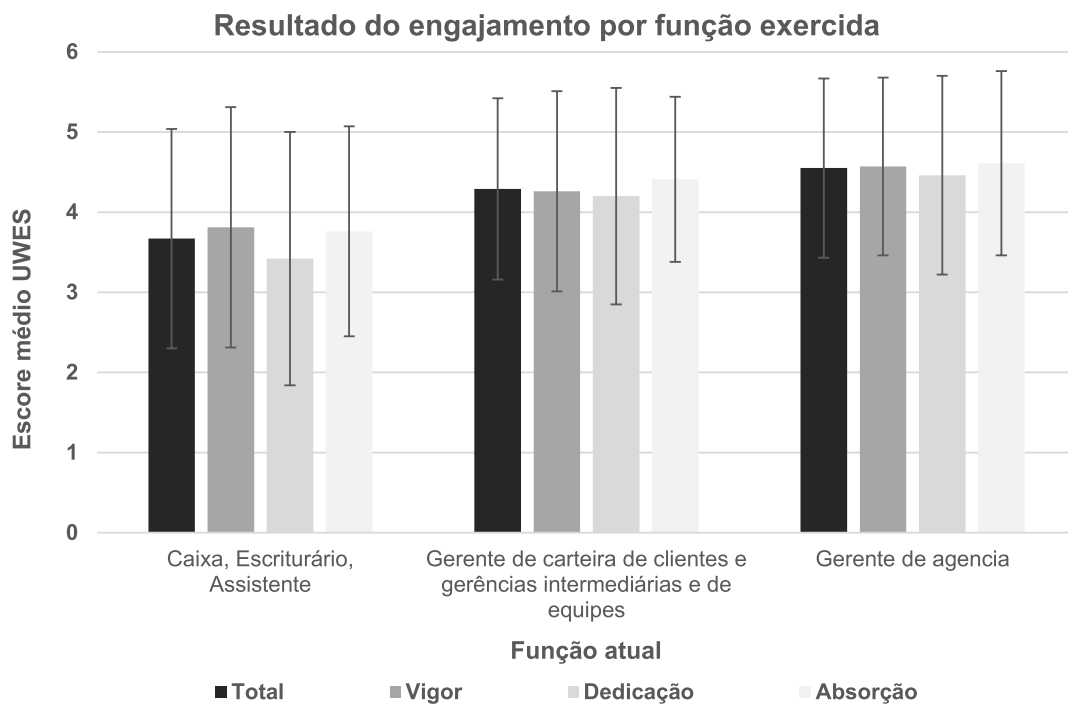


de clientes e gerências intermediárias [4,29±1,14], apresentaram média superior aos investigados com função caixa/escriturário/assistente [3,67±1,37]. Quando essa análise ocorreu sobre as dimensões da escala, os resultados com diferenças estatisticamente significativas se mantiveram. Sobre a dimensão Vigor ( $p=0,002$ ), a diferença indicou que, novamente, os profissionais com função gerente de agência (4,57±1,11) e gerente de carteira de clientes e gerências intermediárias [4,26±1,25], apresentaram engajamento superior aos profissionais com função caixa/escriturário/assistente (3,81±1,50).

Na dimensão Dedicção, foi reproduzido o resultado observado para o total da escala, em que os profissionais com exercício na função gerente de agência (4,46±1,24) e gerente de carteira de clientes e gerências intermediárias [4,20±1,35], apresentaram pontuação média significativamente superior, quando comparados aos casos com função caixa/escriturário/assistente (3,42±1,58).

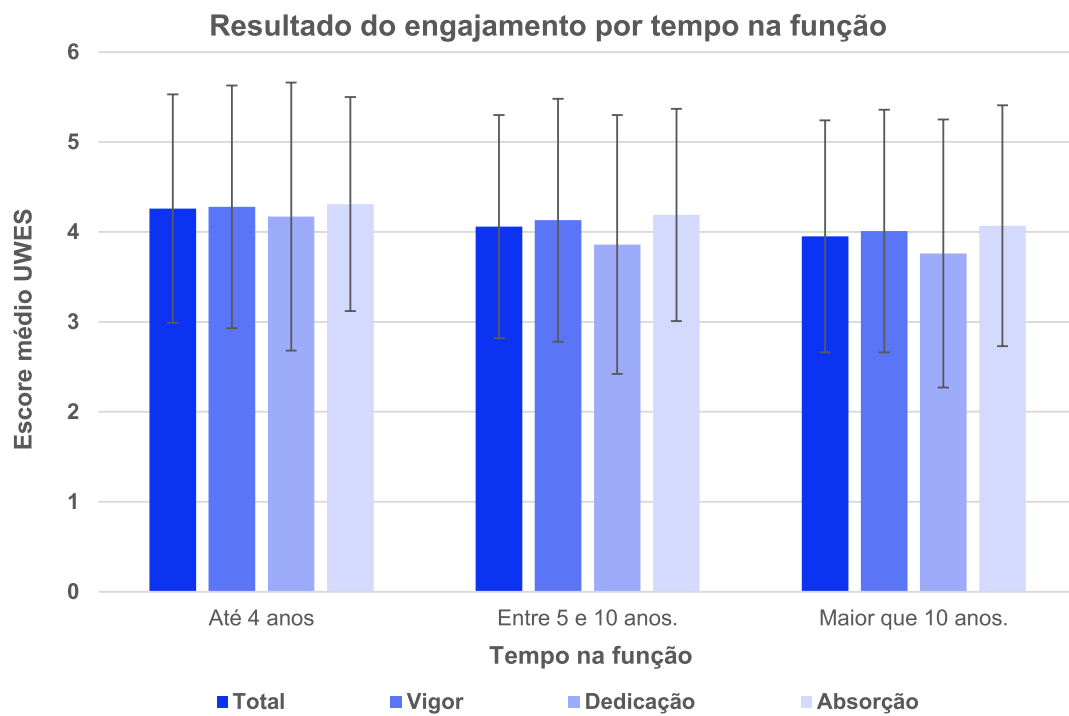
E sobre a dimensão Absorção ( $p<0,001$ ), há evidências de que os profissionais com função gerente de agência (4,61±1,15) e gerente de carteira de clientes e gerências intermediárias (4,41±1,04) apresentaram média indicando um *engagement* significativamente superior a estimativa da função caixa/escriturário/assistente (3,76±1,31).

Figura 5 – Escores médios ( $\pm$  desvio padrão) da escala UWES segundo a função atual



Um resultado que não se mostrou significativo nos testes estatísticos, mas não menos importante, foi a comparação do engajamento e o tempo na função. Verificou-se que, tanto para o total da escala, quanto para as dimensões, quanto maior o tempo na função, menor foi o escore médio para o engajamento.

Figura 6 – Escores médios ( $\pm$  desvio padrão) da escala UWES segundo o tempo na função



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na Tabela 4, a seguir, é possível identificar o nível de engajamento geral e de suas dimensões (vigor, dedicação e absorção), conforme as características sociodemográficas e funcionais da amostra.

Tabela 4 – Média, desvio padrão e intervalo de confiança 95% para a escala UWES (total e dimensões) segundo as características sociodemográficas e funcionais (continua)

	Total amostra				Vigor				Dedicação				Absorção				
	n	Média	DP	IC95%		Média	DP	IC95%		Média	DP	IC95%		Média	DP	IC95%	
				LI	LS			LI	LS			LI	LS			LI	LS
<b>Sexo</b>																	
Feminino	102	3,82	1,34	3,56	4,08	3,85	1,43	3,57	4,13	3,67	1,52	3,37	3,97	3,94	1,33	3,68	4,21
Masculino	145	4,32	1,18	4,13	4,51	4,39	1,25	4,18	4,59	4,17	1,41	3,94	4,41	4,40	1,10	4,22	4,58
		$p^c$	0,004			0,003			0,010			0,008					
<b>Idade</b>																	
De 21 a 30 anos.	2	2,94	0,08	2,24	3,65	3,17	0,23	1,07	5,26	3,00	0,00	3,00	3,00	2,67	0,47	1,59	5,92
De 31 a 40 anos.	94	4,08	1,22	3,83	4,33	4,14	1,27	3,88	4,40	3,89	1,45	3,59	4,19	4,20	1,17	3,96	4,44
De 41 a 50 anos.	104	4,14	1,30	3,89	4,40	4,19	1,40	3,91	4,46	4,03	1,46	3,74	4,31	4,21	1,31	3,96	4,47
Acima de 50 anos.	47	4,17	1,31	3,79	4,56	4,21	1,41	3,79	4,62	4,01	1,61	3,54	4,49	4,30	1,12	3,97	4,63
		$p^d$	0,589			0,757			0,722			0,329					
<b>Escolaridade</b>																	
EM	11	3,86	1,44	2,89	4,82	3,85	1,51	2,83	4,86	3,51	1,82	2,29	4,73	4,21	1,21	3,40	5,03
Graduação.	56	4,15	1,20	3,83	4,48	4,21	1,33	3,85	4,56	4,00	1,36	3,63	4,37	4,26	1,21	3,93	4,58
Especialização / Pós-Graduação.	163	4,12	1,30	3,92	4,32	4,17	1,37	3,96	4,38	4,00	1,50	3,77	4,24	4,19	1,24	4,00	4,39
Mestrado. e Doutorado.	17	4,07	1,13	3,48	4,65	4,20	1,16	3,60	4,79	3,77	1,48	3,00	4,53	4,24	1,22	3,61	4,86
		$p^d$	0,912			0,880			0,690			0,990					
<b>Tempo de banco</b>																	
De 5 a 10 anos.	43	3,87	1,28	3,48	4,27	3,95	1,37	3,52	4,37	3,67	1,55	3,19	4,14	4,00	1,20	3,63	4,37
De 10 a 15 anos.	69	4,34	1,22	4,05	4,63	4,42	1,21	4,13	4,70	4,22	1,44	3,88	4,57	4,38	1,21	4,09	4,67
De 15 a 20 anos.	77	4,01	1,32	3,71	4,31	4,09	1,42	3,77	4,41	3,84	1,54	3,49	4,19	4,09	1,21	3,81	4,36
De 20 a 30 anos.	53	4,08	1,22	3,74	4,42	4,01	1,38	3,63	4,39	3,95	1,37	3,57	4,33	4,28	1,27	3,93	4,63
Acima de 30 anos.	5	5,09	0,65	4,28	5,90	5,33	0,62	4,56	6,11	5,07	0,80	4,08	6,06	4,87	0,87	3,79	5,94
		$p^d$	0,118			0,084			0,125			0,282					
<b>Função atual</b>																	
Caixa, Assistente	93	3,67b	1,37	3,38	3,95	3,81b	1,50	3,51	4,12	3,42b	1,58	3,09	3,74	3,76b	1,31	3,49	4,03
Escriturário, Gerente de carteira de clientes e gerências intermediárias e de equipes	97	4,29a	1,14	4,06	4,52	4,26a	1,25	4,01	4,51	4,20a	1,35	3,93	4,47	4,41a	1,04	4,20	4,62
Gerente de agência	57	4,55a	1,08	4,26	4,83	4,57a	1,11	4,28	4,87	4,46a	1,24	4,13	4,78	4,61a	1,15	4,30	4,91
		$p^d$	<0,001			0,002			<0,001			<0,001					

Tabela 4 – Média, desvio padrão e intervalo de confiança 95% para a escala UWES (total e dimensões) segundo as características sociodemográficas e funcionais (conclusão)

	Total amostra				Vigor				Dedicação				Absorção				
	n	Média	DP	IC95%		Média	DP	IC95%		Média	DP	IC95%		Média	DP	IC95%	
				LI	LS			LI	LS			LI	LS			LI	LS
<b>Tempo na função 2 GRAF</b>																	
Até 4 anos.	100	4,26	1,27	4,00	4,28	4,28	1,35	4,55	4,28	4,17	1,49	3,88	4,47	4,31	1,19	4,07	4,55
Entre 5 e 10 anos.	91	4,06	1,24	3,80	4,32	4,13	1,35	3,85	4,41	3,86	1,44	3,56	4,16	4,19	1,18	3,94	4,44
Maior que 10 anos.	56	3,95	1,29	3,60	4,29	4,01	1,35	3,65	4,37	3,76	1,49	3,36	4,16	4,07	1,34	3,71	4,43
			$p^D$	0,307			0,460				0,174			0,497			
<b>Home office GRAF</b>																	
Não	210	4,21	1,19	4,05	4,37	4,26	1,26	4,09	4,43	4,07	1,40	3,87	4,26	4,31	1,17	4,15	4,47
Sim	37	3,56	1,53	3,05	4,07	3,62	1,68	3,06	4,18	3,40	1,77	2,81	3,99	3,67	1,36	3,21	4,12
			$p^C$	0,020			0,049				0,043			0,007			
<b>Superintendência</b>																	
Superintendência B	47	3,99	1,35	3,59	4,38	3,98	1,45	3,55	4,40	3,93	1,55	3,47	4,38	4,06	1,37	3,65	4,46
Superintendência A	60	4,02	1,21	3,71	4,34	4,08	1,25	3,75	4,40	3,80	1,45	3,42	4,18	4,19	1,21	3,87	4,50
Superintendência C	23	4,21	1,38	3,61	4,81	4,30	1,53	3,64	4,96	4,04	1,65	3,33	4,76	4,29	1,21	3,77	4,81
Superintendência D	52	4,04	1,36	3,66	4,42	4,17	1,41	3,78	4,56	3,87	1,53	3,44	4,30	4,08	1,31	3,71	4,44
Superintendência E	34	4,08	1,24	3,65	4,51	4,07	1,39	3,59	4,55	3,95	1,46	3,44	4,46	4,23	1,08	3,85	4,60
Superintendência F	31	4,57	0,99	4,21	4,93	4,61	1,07	4,22	5,00	4,45	1,19	4,01	4,89	4,65	0,94	4,30	4,99
			$p^D$	0,517			0,663				0,587			0,445			

Fonte: Elaborado pelo autor (2021). Nota: DP: Desvio padrão amostral; IC95%: Intervalo de confiança 95% para a média amostral; LI: Limite inferior para o IC95%; LS: Limite superior para IC95%. C: Teste de Mann Whitney U. D: Teste de Kruskal Wallis – Post Hoc Dunn, onde médias seguidas de letras iguais, na mesma dimensão, não diferem a 5%

Dessa maneira, de acordo com o objetivo principal deste trabalho, a análise quantitativa permitiu analisar a influência do engajamento de funcionários na *performance* da equipe de vendas pela comparação com o BSC das superintendências. Do mesmo modo, o resultado demonstrado na Figura 3, atendeu ao terceiro objetivo específico, identificando e validando a relação engajamento/vendas. Esses resultados corroboram com as teorias de Bakker e Demerouti (2008) e Schaufeli (2013), que afirmam que o engajamento influencia o resultado.

A utilização da escala UWES-9, validada por Vasquez *et al.* (2015), serviu de subsídio para mensuração do nível de engajamento e suas dimensões, que por sua vez, foi a base de toda a análise estatística, atendendo ao objetivo principal e aos três primeiros objetivos específicos. Além disso, os níveis de engajamento apresentados, mostraram-se em linha com os padrões encontrados no manual de utilização da UWES no Brasil.

Na sequência do estudo, para complementação, validação e investigação do dos achados, é apresentada a pesquisa qualitativa. Dessa forma, buscou-se aprofundar, pela percepção dos gestores, alguns pontos levantados a partir dos achados quantitativos. Entre eles, se o nível de engajamento é compatível com o apresentado na percepção dos funcionários (respostas da quantitativa), análise de fatores que favorecem ou prejudicam o engajamento, postura da empresa perante o assunto e sugestões de melhoria.

## 4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS QUALITATIVOS

A fim de complementar a análise dos dados quantitativos, os dados qualitativos trazem um olhar mais detalhado, revelando as percepções dos gestores das equipes, com o intuito de contribuir e ampliar os achados quantitativos.

No caso desta pesquisa, foi possível evidenciar que a percepção dos gestores, de modo geral, confirma o nível de engajamento encontrado na pesquisa quantitativa. Da mesma forma, corrobora com a existência da relação engajamento e *performance* de vendas. Ainda gerou subsídios sobre como a empresa trabalha esses pontos e o que pode ser feito a respeito. Todos esses resultados são detalhados na sequência.

Para esta análise foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2011), se constitui a partir das respostas dos questionários aplicado aos gestores de equipes escolhidos aleatoriamente.

Ressalte-se que, como detalhado no capítulo de método, os respondentes da pesquisa qualitativa foram escolhidos aleatoriamente, respeitando o requisito de serem gestores de equipes com, no mínimo, 10 funcionários e possuírem o cargo de gerente de agência ou superintendente regional. Do total de questionários enviados, obteve-se respostas em nove destes.

Para fins de análise, os gerentes de agência foram indicados com a letra G seguida de um número e os superintendentes foram identificados com a letra S seguida de um número. O detalhamento das características sociodemográficas dos entrevistados pode ser consultado no Quadro 5, apresentado no capítulo de método deste trabalho.

Inicialmente os entrevistados foram questionados sobre o nível de engajamento das equipes, se os entrevistados no geral consideram suas equipes engajadas. Os achados validam os dados de engajamento mínimo encontrados na média dos dados quantitativos. Para o entrevistado G1, que considera sua equipe engajada, sua equipe “tem iniciativa para buscar negócios e atender as demandas dos clientes. Todos buscam saber as principais demandas e orientações do Banco e focam nos itens mais importantes”.

Alguns entrevistados relataram disparidade no padrão de engajamento das equipes. Para S2 “Temos 1/3 altamente engajada. Outro terço que engaja por ação específica. E 1/3 de difícil engajamento.” O entrevistado S1 vem na mesma linha e afirma que sua equipe demonstra engajamento: “Obviamente com assimetrias gigantescas entre os profissionais. Mas, mesmo assim, considero que a maioria é engajada”.

O entrevistado G5 contribui: “Entre a gerência média e os assistentes percebo um envolvimento nas demandas. Nos demais, o engajamento ocorre em alguns momentos.” Esse ponto também foi encontrado nos dados quantitativos, uma vez que, conforme aumentava o cargo, também aumentava o engajamento. Os cargos de menor nível hierárquico e, em especial, os escriturários, que são a base da pirâmide funcional do Banco, apresentaram um engajamento menor.

Uma possível explicação para esse ponto, pode encontrar referencial teórico em Bakker e Demerouti (2008) e Schaufeli (2013), que afirmam que os indivíduos

engajados investem mais em seu desenvolvimento físico, cognitivo e emocional. Concentram seus esforços em atividades mais prazerosas e com maior significado pessoal. Assim, com a tendência de gerar um desempenho maior, teriam mais possibilidade de ascender na carreira. Ressalta-se que no Banco A, todos os funcionários são admitidos por concurso, entrando na empresa no cargo de escriturário e, posteriormente, vão galgando promoções.

Apenas um dos entrevistados não considerou a sua equipe minimamente engajada. Segundo G2: “Não considero [*engajada*]. Existe pluralidade de objetivos, visões, e comprometimento com o Banco, com os desafios, com a busca pelos desafios e resultados propostos e esperados”.

Quando questionados em como identificavam o engajamento de suas equipes, todos os gestores direta ou indiretamente converteram para a questão de mobilização para resultados e entregas dos objetivos e metas propostas, já sinalizando uma relação engajamento/*performance*. Para G1, o engajamento é percebido “Pela busca de negócios e ações alinhadas aos objetivos do Banco. Pela autonomia nas ações, sem precisar do direcionamento superior”.

Na mesma linha, G6 afirma: “Quando um objetivo é definido e se percebe que a equipe está realizando ações para atingi-lo”. A percepção do engajamento da equipe, segundo S1 é “Quando ela compreende o propósito e coloca seus esforços em linha com o solicitado pelo Banco”.

Mesmo para G2, que comenta: “Quando se observa vontade, participação, ânimo efetivo em contribuir, independente de alcançar os resultados esperados ou propostos”, fica evidenciado o requisito de mobilização para o resultado, mesmo que o resultado em si, efetivamente, não venha por outros motivos alheios à vontade e envolvimento da equipe. Tem-se, nessa afirmação, uma maior evidenciação da busca pelo vigor, conforme conceito empregado por Salanova, Agut e Peiró (2005), que se refere a altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, a disposição de investir esforço no trabalho e a persistência mesmo diante de dificuldades.

No que tange aos resultados que os líderes buscam ao engajar seus liderados, novamente destaca-se com nitidez a busca pela *performance*, o que reforça a existência da relação engajamento/resultados. Para G5, o resultado buscado é simplesmente: “Alta *performance*”. Conforme Lima *et al.* (2018), equipes



de alta *performance* são formadas por pessoas realmente alinhadas, que tem em comum valor, visão, objetivos e engajamento.

O respondente G4 corrobora com essa visão: “Ocupar posição de destaque na ferramenta do BSC [*alteração para manter sigilo de nome interno*], e em todas demais induções propostas pela superintendência regional, estadual ou diretorias.” Também ao encontro vai G7: “A responsabilidade pelos resultados. No tocante à sensibilização pela excelência do atendimento quanto a eficiência e efetividade nos negócios”.

As respostas de S1: “Alinhamento com entrega dos resultados previstos pelo Banco, gerando satisfação individual e bom clima organizacional”, de G1: “Maior satisfação dos clientes, melhor clima organizacional, melhor energia da equipe pelos resultados alcançados. Maior facilidade no cumprimento dos objetivos”, e G6: “Busco envolver a equipe de forma que o objetivo proposto seja atingido, independente do que for, buscando que o resultado da equipe prevaleça em relação ao individual, sem prejudicar este no entanto”, deixa transparecer uma preocupação com uma retroalimentação do engajamento. Tanto o interesse por um bom clima organizacional, como a energia da equipe, ou mesmo, a manutenção da equipe, podem contribuir com o que Bakker e Bakker (2011) chama de *looping de feedback* na JDR- *Theory*, representando a forma com que os trabalhadores engajados conseguem criar seus próprios recursos, que vão, na sequência, promover o engajamento de trabalho e, assim sucessivamente, criando uma espiral de ganho positivo.

Sobre as ações que a empresa faz que promovem o engajamento, os depoimentos apontam duas principais frentes. A primeira consiste em premiações e remunerações. Além da participação de lucros, a empresa possui um programa de desempenho que premia, semestralmente, os funcionários que apresentem desempenho entre os 30% ou 40% melhores de seu grupamento (conforme o cargo). Essa premiação gira em aproximadamente 0,5 salários, podendo chegar a 2 salários, conforme o desempenho. Para fins de sigilo, alterou-se o nome do programa nas respostas dos gestores para “Programa de desempenho”.

A segunda frente citada com frequência nas respostas foi um programa desenvolvido com os escriturários, caixas e assistentes do Banco A, que tem por conceito: “Programa que visa promover a integração, incentivando a formação dos funcionários, familiarização com os produtos e serviços do Banco, a conversão de

negócios e a satisfação do cliente”. Para fins de sigilo, alterou-se o nome do programa nas respostas dos gestores para “Programa X”. Dois pontos fortes desse programa são a comunicação e o foco na efetividade de vendas.

Nesse aspecto, G4 afirma:

Auxilia: Indução ‘Programa X’ trouxe luz ao desempenho dos agentes comerciais, escriturários e caixas, aborda diversos aspectos como performance de vendas, formação e também a perspectiva todos no jogo, essa dimensão estimula o desempenho dos seus pares.

Também corrobora S2:

No caso do Banco A, o ‘programa de desempenho’ é uma das principais ações, não só pelo valor pecuniário, mas também pelo selo de qualidade de estar no primeiro terço do acordo de metas. Também o ‘Programa X’ tem se mostrado eficiente no engajamento deste nicho de colaboradores.

Enquanto G7 vem em linha com as demais respostas: “Creio que o ‘Programa X’ foi uma boa ferramenta pra engajar os funcionários ao mesmo tempo que mede e premia seu desempenho, os permite acompanhar direcionamentos do banco...”, G2 faz uma ressalva ponderando a necessidade do “Programa X” não se focar apenas na ferramenta em si:

Ferramentas ou ações de simples reconhecimento ou ranqueamento entre pares não provocam mudanças para aqueles que pretendem manter o status quo, como também, no máximo, podem gerar expectativas frustradas a aqueles que atribuem expectativas irreais ao processo, ações ou ferramentas.

Essa afirmação de G2 vai ao encontro do que Alvarenga (2011) afirma que para o engajamento atualmente não basta salário, benefícios, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento de carreira, ambiente e recursos de trabalho. Os funcionários querem mais e, hoje, valorizam, especialmente, a qualidade da comunicação e dos relacionamentos com a equipe e com a liderança, a visão estratégica dos negócios e o orgulho pela empresa, vinculado à reputação que ela tem no mercado.

A pluralidade de respostas aumenta quando os respondentes citam sobre o que acaba inibindo o engajamento dos profissionais do Banco A. Para S1 “acredito que o que prejudica o engajamento é uma estratégia e tática sem propósito definido;

queima de valor no relacionamento com cliente quando a única forma de cobrança é o resultado imediato, falta de proximidade dos líderes.” Já G5 afirma: “Metas desconexas da realidade da clientela prejudicam o engajamento”. Conforme a JDR-Theory, tanto as demandas da empresa (pode-se citar aqui, no caso, a forma como estabelece suas estratégias e metas), quanto os recursos do trabalho (pode-se citar a proximidade do líder), afetam diretamente o engajamento, conforme Van Wingerden, Derks e Bakker (2017).

Conforme G4: “Prejudica: Promoções sem processos transparentes de seleção”. G7 aponta: “A interrupção das substituições creio que prejudicaram o anseio pela ascensão na empresa e isso reflete no engajamento”. O Banco A, teve em um período um processo de substituição, que consistia que, na ausência de qualquer funcionário com comissão, um funcionário de cargo inferior assumiria seu posto e, assim sucessivamente, até chegar ao cargo de escriturário (menor nível hierárquico). Nesse processo, o funcionário substituto tinha todas as responsabilidades do cargo, inclusive participando de decisões e comitês de crédito ou outros, se fosse o caso e, também, os benefícios (salários etc.), proporcionalmente ao período desenvolvido.

Esses achados geram possíveis explicações para o entendimento das análises quantitativas. As afirmações acima de G4 e G7 podem ser algumas das possíveis causas do engajamento se mostrar menor entre os funcionários até 10 anos de banco, conforme achados quantitativos. Uma vez que esse público entrou no último concurso (acima de 5 anos) e por, geralmente, serem da Geração Y, acabam tendo uma maior urgência na concretização de seu esforço.

As três respostas a seguir evidenciam pontos a melhorar por parte do Banco A, em organização das demandas do trabalho e até nos processos de comunicação:

Excesso de focos, mudanças de regras e muitos desafios diários, que impedem a realização do planejamento da equipe, prejudicam muito o engajamento e resultados (G6).

O que prejudica o engajamento é a alteração repentina de rumo. A falta de foco (G1).

O que prejudica o engajamento são as constantes reestruturações e a falta de conectividade entre as diversas Diretorias. Muitos projetos são conflitantes e causam desconforto na Rede perdendo competitividade em muitas frentes. O colaborador se vê perdido com o excesso de mudanças que causam muita fricção no relacionamento com o cliente (S2).

De todo o questionário, o ponto que, sem dúvida nenhuma, gerou maior unanimidade foi o questionamento sobre a percepção de relação entre engajamento e *performance*. Todas as respostas foram categoricamente afirmativas.

Para G1: “Com certeza há relação alta e positiva entre engajamento e performance de vendas”. Já S2: “Não podemos falar em alta performance sem equipe engajada. Quanto maior o número de colaboradores engajados na equipe, melhor será sua performance”. Corroborando, S1: “Equipes mais engajadas, alinhadas, motivadas com propósito comum normalmente conseguem maior performance nas vendas com graus mais altos de satisfação individual e coletiva”.

A mobilização para o resultado é colocada por G5: “O desempenho melhora quando os funcionários ‘compram’ a ideia. Exemplo: o novo seguro de vida trouxe melhorias que fazem sentido para os funcionários e eles se engajam mais na oferta, resultando em melhor desempenho”. Nessa visão, observa-se que nem sempre o resultado virá somente do engajamento, depende de inúmeros outros fatores, mas sem dúvida nenhuma, a intenção da oferta é ponto crucial para a venda. Tanto G4: “Engajamento e atuação colaborativa proporcionam trocas de informações, sugestões de abordagem, aprimoramento na superação de objeções, além de estímulo ‘se ele/ela está performando, posso performar também’”, quanto G6: “A partir do momento que a equipe compra a ideia e se move para isso, os resultados vão acontecendo ao natural”, vão na mesma linha.

Apesar dos achados estatísticos da amostra quantitativa não terem se mostrados, significativamente, relevantes na relação engajamento e *performance*, embora seja possível visualizar uma tendência conforme apresentado na Figura 3, possivelmente aqui se encontra base para seu entendimento: o engajamento não garante o resultado em si de forma direta, mas sim, a busca por ele. Se o resultado propriamente depende de outros fatores, uma coisa foi categoricamente afirmada pelos entrevistados: o engajamento influencia a mobilização para a entrega dos resultados. Visão reforçada por G7: “No meu entender, engajamento transcende a performance de vendas, pois envolve o funcionário em todo o contexto e atuação do banco. Dessa forma, é perceptível que a performance de vendas evolui naturalmente com o envolvimento dos colegas”.

Quanto a sugestões de pontos a trabalhar pela empresa em busca de melhora no engajamento, as respostas convergem para foco em três pontos: gestão de pessoas; comunicação; e coerência da estratégia.

No que tange a melhorias na gestão de pessoas, pode-se citar as respostas a seguir, que envolvem desde posicionamento institucional da empresa permitindo maior responsabilização dos funcionários, até o desempenho do líder no engajamento, conforme apontado por Oliveira e Rocha (2017), na validação da relação de líder com o engajamento.

Para S1, a gestão de pessoas precisa

Responsabilizar funcionários que não querem cumprir com suas atribuições. Um funcionário de qualquer nível hierárquico que não cumpre com suas responsabilidades ganhando o mesmo salário/benefícios, contamina o ambiente negativamente. Por outro lado, reconhecer cada vez mais os funcionários engajados, motivados, alinhados reforçará esses comportamentos nos demais.

Já G4 afirma: “Avançar na estratégia ‘Programa X’, utilizar a ferramenta como um dos critérios para classificação nas concorrências e até mesmo classificação para fins de remunerações variáveis”.

Ao tempo que G1 ressalta a importância do líder imediato: “Na equipe, poderíamos comemorar mais os resultados, utilizando o reforço positivo. Envolver a equipe nas decisões também contribui para melhorar o engajamento”, para G3 é preciso uma maior intervenção institucional: “A minha sugestão é de que tenhamos uma Gestão de Pessoas mais participativa diretamente, e que não atribua as responsabilidades somente ao gerente da agência através da avaliação de desempenho”.

Ainda no âmbito envolvendo as políticas de Recursos Humanos, G7 sugere: “Creio que a substituição deveria ser analisada (reimplantada). Dá senso de responsabilidade por quem fica exercendo o cargo e forma uma nova safra de funcionários aptos a promoção”.

No quesito que aponta necessidades de melhorias na comunicação, o principal ponto levantado é o excesso de informações. Conforme S2: “A comunicação em excesso também tem sido um entrave para a performance das equipes que ficam muitas vezes perdidas no meio de tanta informação. Acaba se fazendo o urgente em lugar do importante”. G7 vai ao encontro: “Outro ponto que deve ser analisado com muita atenção no Banco é a quantidade de informação, já elencada inúmeras vezes em reuniões que seria reduzida, pois congestionava a rede. E cada vez tá maior”.

Por fim, o último ponto elencado para sugestões de melhoria no engajamento foi a necessidade de uma maior coerência estratégica da empresa. Neste sentido, G5 afirma que é necessário: “Efetividade do conceito de cliente no centro. Os funcionários não se engajam quando tem a sensação de que estão "empurrando" um produto para os clientes”. Na mesma linha, S2 aborda a autonomia dos cargos que seria pregada pela empresa:

Os Gerentes Gerais são o principal vetor de entregas na Rede. Hoje não há autonomia para este importante colaborador. Também os superintendentes regionais hoje são meros “batedores de bumbo” com pouca autonomia e com perda de importância institucional. Estes cargos precisam resgatar sua importância.

Autonomia também é citada por G7: “as inúmeras ‘lives’ e ‘vídeos’ que temos depois da pandemia intensificou sobremaneira. Jamais tínhamos tantas reuniões assim antes, isso passa o sentimento de perda de autonomia e falta de confiança no time.” G6 complementa:

Definir metas no início do mês e deixar que as agências possam fazer seu planejamento e executá-lo. Acabar com inúmeros acompanhamentos e programas paralelos, como relatórios e ferramentas diversas assim como programas de reconhecimento para escriturários e assistentes que não refletem o trabalho deles e pra piorar geram concorrência interna, tirando o foco no objetivo da equipe e respectivamente do engajamento.

Esses sentimentos podem ser uma das possíveis causas do nível de engajamento ir diminuindo ao passo que o tempo na função vai aumentando (conforme apontou a análise quantitativa). Uma das hipóteses poderia ser que, à medida que o funcionário vai experimentando essas realidades em sua função atual, vinculando expectativa do cargo com a realidade (menor autonomia do que esperava), o engajamento vai diminuindo.

#### 4.3 SÍNTESE DA ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS

Ao longo da análise dos dados foi possível verificar a influência do engajamento de funcionários na *performance* da equipe de vendas de agências de um banco de varejo, conforme o objetivo geral deste trabalho.

Os dados quantitativos indicam que a relação engajamento e *performance*, apesar de não se mostrar estatisticamente significativa, demonstrou uma forte

tendência nos dados quantitativos, sendo possível estabelecer um paralelo entre ambos, conforme já demonstrado na Figura 4. Dessa forma, as superintendências que tiveram maior engajamento, também obtiveram melhor pontuação no BSC.

Na mesma linha, os dados qualitativos confirmam pelas percepções dos gestores entrevistados, de forma unânime, que a relação existe e é forte. Percebe-se, portanto, que apesar da *performance* de vendas também ser influenciada por outros fatores, pode-se afirmar que o engajamento da equipe de vendas exerce influência direta sobre a mesma.

No que tange ao primeiro objetivo específico, dentre os fatores que influenciam o engajamento dos funcionários do Banco A, verificou-se na análise quantitativa que a absorção obteve maior nível entre os construtos do engajamento (4,21), seguido pelo vigor (4,16) e com menor índice a dedicação (3,96). No detalhamento efetuado com a percepção dos gestores, em especial a comunicação, estratégias e focos da empresa são apontados como influenciadores do engajamento. Revelam, também, que a empresa possui programas, a exemplo do “Programa X” que incentiva o engajamento, bem como pode promover ou melhorar as ações de capacitação, diretamente sobre os recursos e demandas do trabalho.

Foi possível mensurar o engajamento existente nos funcionários das equipes de vendas do Banco A, conforme o segundo objetivo específico, uma vez que a pesquisa quantitativa identificou o nível de engajamento das equipes. Os funcionários das equipes de venda do Banco A, no estado do Rio Grande do Sul possuem um nível de engajamento na escala UWES de 4,11, o que representa um engajamento mínimo, dentro de uma escala que vai de 0 a 6.

Quanto ao terceiro objetivo específico, tanto a pesquisa qualitativa, quanto a quantitativa permitiram identificar e validar a relação engajamento/vendas existente no Banco. Os dados quantitativos permitiram, por meio da comparação da escala de engajamento com o resultado do BSC das superintendências, demonstrar que as superintendências com maior engajamento também alcançaram melhores resultados no BSC que reflete sua *performance* de vendas. Na mesma linha, a percepção dos gestores obtida pelo questionário qualitativo, foi unânime em afirmar que existe relação entre engajamento e vendas.

A percepção dos gestores com relação ao engajamento das suas equipes e a *performance* das equipes de vendas, contemplando o quarto objetivo específico, foi verificada pela pesquisa qualitativa. De modo geral, os gestores acreditam que suas

equipes são engajadas e que isso tem relação direta com a entrega dos objetivos/*performance* de vendas. A percepção dos mesmos, é de que fatores como comunicação, estratégias e focos da empresa podem tanto auxiliar, quanto atrapalhar o engajamento. Além disso, os gestores entendem que a empresa possui programas que auxiliam o engajamento dos funcionários, a exemplo do “Programa de Desempenho” e o “Programa X”.

E como fruto de toda a análise acima, completando o último objetivo específico, apresenta-se na sequência do capítulo 5, as propostas para melhoria do engajamento das equipes no Banco A.

Além dos resultados acima, vale destacar outros achados da pesquisa, em especial sobre o nível de engajamento, conforme as características sociodemográficas. Os homens se mostraram com nível de engajamento superior ao das mulheres (homens =  $4,32 \pm 1,31$  e mulheres = 3,84). Trabalhadores em *home office* mostraram-se com menor nível de engajamento do que os que estão em trabalho presencial. Nos resultados do Banco A, conforme o cargo foi aumentando, o nível de engajamento também foi maior. E, por fim, o tempo da função exercida mostrou-se inversamente proporcional ao engajamento, ou seja, na amostra, quanto maior o tempo de função, menor foi o engajamento.

Desse modo, percebe-se que os objetivos deste trabalho foram atingidos, ao passo que foi possível analisar o engajamento dos funcionários e identificar os fatores que podem afetar o engajamento, bem como demonstrar a relação com o resultado de vendas e as percepções dos gestores sobre o engajamento das equipes.



## 5 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentadas as contribuições da pesquisa nos campos teórico-gerenciais e as propostas de melhoria para o Banco A, a partir dos achados da pesquisa realizada.

### 5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICO-GERENCIAIS

Como contribuições no campo teórico, tem-se a verificação dos principais construtos do engajamento e sua importância para a prática profissional, ressaltando que pessoas engajadas são essenciais para o sucesso e a eficiência organizacional (SCHAUFELI; SALANOVA, 2011; VASQUEZ *et al.*, 2015; YOUSSEF; LUTHANS, 2007). Ao mesmo tempo foi possível verificar na prática, o que a teoria sugere que uma combinação de características do trabalho e recursos pessoais podem prever o desempenho no trabalho pelo engajamento. (BAKKER, 2015; SCHAUFELI, 2013).

Ainda no campo teórico, esse estudo reforça a gama de trabalhos que aborda os aspectos positivos da saúde e bem-estar de trabalhadores. Esse viés vem ganhando destaque, mas segundo o UWES Manual, quase 95% de todos os artigos que foram publicados nos últimos tempos no *Journal of Occupational Health Psychology* está relacionado com aspectos negativos da saúde e bem-estar de trabalhadores, como doenças cardiovasculares, lesão por esforço repetitivo (LER) e *burnout*. Em contraste, apenas 5% dos artigos lidam com aspectos positivos como satisfação no trabalho, motivação e engajamento. Assim, pode-se contribuir para entendimento e fomento desses aspectos positivos, talvez podendo-se falar em mudar o foco para prevenir, ao invés de apenas remediar.

No campo gerencial, a contribuição do trabalho vem no sentido de alerta em relação a necessidade de acompanhamento do Banco A do engajamento dos funcionários e a oportunidade de melhorar a *performance* das equipes por meio deste.

O foco pode ser sobre todos os prismas do engajamento: recursos pessoais dos trabalhadores; recursos do trabalho; e demandas do trabalho. O desenvolvimento pode ocorrer por treinamento, mas também, depende de posicionamentos da empresa no tocante as suas políticas de RH, estratégias e comunicação. Cuidar dos grupamentos de funcionários em que se identificou um

menor engajamento, com ações específicas para esse público, também se mostrou uma necessidade, conforme dados levantados.

Outra contribuição gerencial para o Banco A, que não possuía uma pesquisa de engajamento com base teórica validada, foi poder verificar o nível de engajamento de suas equipes de vendas no estado do Rio Grande do Sul, por meio de uma escala validada (UWES). Se beneficiando não somente da medida do engajamento em si, mas também, das percepções dos gestores que permitem fazer análises e sugerir pontos a trabalhar.

Importante lembrar que, apesar de os resultados estarem alicerçados no Banco A, as contribuições gerenciais não se limitam a essa empresa. Muitos dos aspectos levantados podem servir de subsídios para outras empresas, inclusive de outros segmentos. Uma certeza fica: os benefícios de se trabalhar o engajamento, com reflexos em ganhos tanto para a empresa como para o trabalhador, independe do segmento e é na verdade uma condição da relação de trabalho.

## 5.2 PROPOSTAS DE MELHORIA PARA BANCO A

Como proposta de melhoria para o Banco A, em relação ao quarto objetivo específico do trabalho, sugere-se ao Banco as ações a seguir, visando melhorar o engajamento e, conseqüentemente, influenciando o resultado de vendas, como mostraram os resultados dos dados quantitativos e qualitativos:

- a) manter e ampliar, na medida do possível, os programas que se mostraram influenciadores de engajamento como os citados “Programa de Desempenho” e “Programa X”. Em especial no que se refere a base da pirâmide funcional, escriturários, caixas e assistentes, pela sua representatividade no quadro e, também, por terem se mostrado o público com menor índice de engajamento;
- b) rever a forma de *home office* atual, implementando ações que possam aumentar o engajamento desses funcionários. Em que pese o contexto pandêmico, talvez pudesse se implementar alguma avaliação desses trabalhadores, ou até expansão do modelo para públicos com níveis mais elevados de recursos pessoais e recursos do trabalho, conforme JDR – *Theory*. Entre esses recursos pode-se citar a resiliência, autoeficácia e autonomia;

- c) pode ser interessante uma revisão na política de RH da empresa. Desde a avaliação para contratação, em que só se avaliam capacidades cognitivas no concurso, passando por uma maior responsabilização de funcionários que não cumprem seu papel institucional ou estão entrincheirados no cargo/instituição, até uma maior agilidade nas movimentações dos cargos. As mudanças tecnológicas e de cenário sugerem a necessidade de empresas mais dinâmicas e ágeis, inclusive em suas políticas de RH;
- d) manter e ampliar a capacitação dos funcionários, tanto no quesito de competências que possam auxiliar nos recursos do trabalhador, quanto nas competências dos líderes que influenciarão os recursos do trabalho;
- e) melhoria na comunicação da empresa. Multiplicidade de focos e excesso de informações podem ser algumas das causas de um engajamento menor, visto que tem relação direta com as demandas do serviço, conforme JDR – *Theory*;
- f) em que pese a análise sobre despesas e outras implicações, o rejuvenescimento do quadro funcional do Banco A pode se mostrar interessante para influenciar as equipes, haja visto os resultados desta pesquisa; e
- g) criar e manter uma medida de engajamento embasada em escala validada que permita mensurar e acompanhar a evolução do engajamento dos funcionários.

## 6 CONCLUSÃO

No decorrer do presente estudo, buscou-se analisar o engajamento no Banco A, identificando suas causas, vinculando sua ação perante o resultado de vendas das equipes de um banco de varejo, em um contexto atual de alta competitividade, tecnologia e até de pandemia que se integrou ao decorrer do trabalho, acabando por influenciar os resultados.

O objetivo deste trabalho foi “analisar a influência do engajamento de funcionários na *performance* da equipe de vendas de agências de um banco de varejo”. Esse objetivo foi atingido, como detalhado no capítulo 4, uma vez que pela análise dos dados quantitativos e qualitativos levantados, foi possível verificar o engajamento dos funcionários e identificar os fatores que podem afetar esse engajamento, bem como demonstrar a relação com o resultado de vendas.

Do mesmo modo, os objetivos específicos do projeto foram atingidos. No primeiro objetivo específico, que era analisar os fatores que influenciam o engajamento dos funcionários do Banco, os resultados puderam tanto ser comprovados a partir da análise quantitativa, em que se dividiu os resultados nas dimensões da escala (vigor, dedicação e absorção), quanto no questionário qualitativo dos gestores, em que os mesmos relataram suas percepções sobre o que pode afetar o engajamento dos seus liderados.

Nos resultados quantitativos ficou evidenciado o nível de engajamento existente nos funcionários das equipes de vendas do Banco A, no Rio Grande do Sul, por meio de aplicação da escala UWES-9, conforme o segundo objetivo específico.

Já a identificação e validação da relação engajamento/vendas existente no Banco, apesar de não se mostrar significativamente relevante do ponto de vista estatístico, foi possível estabelecer uma tendência dessa relação na análise quantitativa. Já na investigação qualitativa foi unânime a presença dessa relação. Todos os respondentes foram categóricos em afirmar que a relação existe de forma direta, contemplando o terceiro objetivo específico.

As contribuições do quarto objetivo específico se verificaram na análise qualitativa, em que foi possível comprovar a percepção dos gestores com relação ao engajamento das suas equipes e a *performance* das equipes de vendas. E, por fim,

especialmente no capítulo 5, constam as contribuições da pesquisa e as propostas de melhoria para o Banco A, tendo-se assim o quinto objetivo atingido.

Como limitações do trabalho, pode-se citar a demora na autorização da pesquisa por parte do Banco (acima de 6 meses para autorização) que acabaram por atrasar, demasiadamente, o início da pesquisa. Com o prazo exíguo e com dificuldades de marcar entrevistas com público-alvo, decidiu-se por utilizar questionários, ao invés de entrevistas em profundidade na pesquisa qualitativa, o que pode ter diminuído a chance de investigar mais a miúdo as relações pretendidas.

Da mesma forma, a pandemia de Covid-19 influenciou na rotina e demandas de carga de trabalho, tanto do pesquisador, quanto da empresa e pesquisados. A pandemia, inclusive, alterou o modelo de estudos do mestrado que originou esse trabalho, passando de presencial para remoto, gerando dificuldades de adaptação. Acrescente-se a isso, a empresa ter realizado um plano de reorganização institucional no período do estudo, impactando a estrutura da agência do pesquisador e gerando demandas extras, fora do programado para o período.

Ainda quanto as limitações, algumas informações, referências e documentos não puderam ser incluídos para atender a condição da autorização para realização da pesquisa de não identificação do Banco, o que pode ter prejudicado algum construto. Também, como escolheu-se medir o engajamento pelo agrupamento das agências (superintendências), para garantir a segurança de não identificação dos respondentes, a amostra se tornou mais homogênea e pode ter perdido expressividade (estatisticamente), para a realização de comparação com o resultado de vendas. Assim, os casos mais significativos em nível de agência ou até das equipes que compõe as agências, podem ter sido ofuscados pela média geral.

Como sugestão para novos estudos pode-se conduzir o escopo da análise a grupos mais restritos (agências, equipes ou até nível de indivíduos), a fim de preservar maior padrão de comparação com o resultado apresentado, sem correr o risco de perdê-los na média geral. Para a comparação com o resultado de vendas, pode-se agregar a análise de mais variáveis que acabam por influenciar no desempenho: processo de orçamentação de metas; disponibilidade de mão de obra e demais recursos; economia local; e concorrência, dentre outros. Ampliar a pesquisa para todo o país e agregar outras categorias de profissionais, pode também trazer contribuições significativas.

## REFERÊNCIAS

- AHRENS, V. **Características de uma equipe de alta performance**. RH.com.br, disponível em: [http://www.rh.com.br/Portal/Grupo\\_Equipe/Artigo/6758/caracteristicas-deuma-equipe-de-alta-performance.html#](http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Artigo/6758/caracteristicas-deuma-equipe-de-alta-performance.html#). Acesso em: 14 mar. 2020.
- ALBRECHT, S. L. **Employee engagement: 10 key questions for research and practice**. 2010.
- ALVARENGA, M. Comunicação e RH atuando juntos para engajar o colaborador. **Portal Aberje**. 28 nov. 2011. Disponível em: <https://tgrh.blogs.sapo.pt/2011/11/>. Acesso em: 14 abr. 2020.
- ALVES, I. M. P.; MATTOS, C. A. C.; SANTIAGO, A. M.; MANCEBO, C. H. A. Engajamento no trabalho na administração pública: uma pesquisa no poder judiciário no estado do Pará, Brasil. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 11, n. 1. 2020.
- ANDRADE, D. C. T. D. Engajamento no trabalho no serviço público: um modelo multicultural. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, p. 49-76. 2019.
- AQUINO, I. S. **Como escrever artigos científicos: sem “arrodeio” e sem medo da ABNT**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- ASSIS, L. O. M. Compreendendo as variações e os determinantes do engajamento e motivação para o trabalho de servidores públicos. PhD Thesis. 2019.
- BADER, P. M. O sucesso da tecnologia bancária brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 1, p. 107-108, 2011.
- BAKKER, A. B. An evidence-based model of work engagement. **Current directions in psychological science**, v. 20, n. 4, p. 265-269. 2011.
- BAKKER, A. B. A Job demands: resources approach to public service motivation. **Public Administration Review**, v. 75, n. 5, p. 723-732. 2015.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. **Journal of occupational health psychology**, v. 22, n. 3, p. 273. 2017.
- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P. Work engagement: further reflections on the state of play. **European journal of work and organizational psychology**, v. 20, n. 1, p. 74-88. 2011.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SANZ-VERGEL, A. I. Burnout and work engagement: the JD–R approach. **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.**, v. 1, n. 1, p. 389-411. 2014.

BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. Work engagement: current trends. **Career Development International**, v. 23, n. 1, p. 4-11. 2018.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; XANTHOPOULOU, D. How do engaged employees stay engaged? **Ciencia & Trabajo**, 14, special. issue, p. 16-22, 2012.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Toward a model of work engagement. **Career Development International**, v. 13, n. 3, p. 209-223, 2008.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; HAKANEN, J. J.; XANTHOPOULOU, D. Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. **Journal of educational Psychology**, Washington, p. 274-284. 2007.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E., SANZ-VERGEL, A. I. Burnout and work engagement: the JD–R approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, p. 389-411, 2014.

BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. Where to go from here: integration and future research on work engagement. *In*: BAKKER, A.; LEITER, M. P. (org.). **Work engagement: a handbook of essential theory and research**. New York: Psychology Press, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASS, B. M.; BASS, R. **The bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**. [S. l.]. Free Press, 2008.

BAXTER, P.; JACK, S. Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers. **The Qualitative Report**, v. 13, n. 4, p. 544–559. 2008.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.

BIEHL, K. A. Grupos e equipes de trabalho: uma estratégia de gestão. *In*: BITENCOURT, Claudia (org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Portugal: Porto editora, 1994.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil. 2004.

BRAGA, S. D. O. **O coaching ontológico como instrumento de desenvolvimento de equipes de trabalho**. 2007. 221 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2007.

BUCKINGHAM, M.; GOODALL, A. O poder das equipes invisíveis. **Harvard Business Review**. 6 jan. 2020. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/o-poder-das-equipes-invisiveis/>. Acesso em: 20 maio 2020.

CABRAL, P. M. F.; PAIS, L. M. G. P.; DOS SANTOS, N. M. G. R.; MÓNICO, L.; MACHADO, C. L. D. S. Motivação, comprometimento e exaustão no trabalho: uma análise sobre o trabalhador bancário. **Revista Alcance**, v. 24, n. 4. 2017.

CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 68, p. 301-320. 1995.

CHRISTIAN, M. S.; GARZA, A. S.; SLAUGHTER, J. E. Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personnel Psychology**, v. 64, n. 1, p. 89-136. 2011.

CORRÊA, R.; CAMELO, S. H. H.; LEAL, L. A. Satisfação no trabalho dos bancários e seus fatores determinantes: uma revisão integrativa. **Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 17, n. 47, maio/ago. 2017.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DEMEROUTI, E.; BAKKER, A. B. The job demands-resources model: challenges for future research. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 37, n. 2, p. 1-9. 2011.

DEMEROUTI, E.; BAKKER, A. B.; JANSSEN, P. P. M.; SCHAUFELI, W. B. Burnout and engagement at work as a function of demands and control. **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, v. 27, p. 279-286. 2001.

DIAS, M. P.; SILVA, A. A. Satisfação, fidelização de clientes e engajamento de funcionários: ações para criação de valor e resultados sustentáveis no Varejo Financeiro. **Práticas em Contabilidade e Gestão**, v. 7, n. 3. 2019.

ENGAJAMENTO é o que faz a diferença, conclui Gallup. **Administradores**. 17 ago. 2006. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/engajamento-e-o-que-faz-a-diferenca-conclui-gallup>. Acesso em: 16 maio 2020.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FONSECA, J. J. S. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. [S. /.] Universidade Estadual do Ceará, 2002.

GERHARDT, P. M. T. **Coaching de vendas: conduza seu cliente para a solução e venda mais**. Cachoeirinha: Papel das Ideias, 2012.



- GERSTNER, C.; DAY, D. V. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 6, p. 827-844. 1997.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.
- GOMES, F. P.; ARAÚJO, R. M. Pesquisa quanti-qualitativa em administração: uma visão holística do objeto em estudo. **Seminário em Administração FEA-USP**, p. 11, 2005.
- HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman; 2009.
- HARTER, J. K.; BLACKSMITH, N. Employee engagement and the psychology of joining, staying in, and leaving organizations. *In*: LINLEY, P. A.; HARRINGTON, S.; GARCEA, N. (eds.). **Oxford handbook of positive psychology and work**. New York: Oxford University Press, 2013, p.121-130.
- ISMA BR. **Estresse**. Disponível em: <http://www.ismabrasil.com.br/img/estresse105.pdf>. Acesso em: 16 maio 2020.
- JINKINGS, N. **Trabalho e resistência na fonte misteriosa**. Campinas: Unicamp, 2002.
- KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy Management**, Chicago, v. 33, n. 4, p. 692-724. 1990.
- KALLEDER, H. A importância do trabalho em equipe no ambiente cooperativo. **FABE em Revista**, v. 3, n. 3, p. 1-9. 2012.
- KATZENBACH, J. R; SMITH D. K. **A força e o poder das equipes**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1994.
- LEVIN, J.; FOX, J. A. **Estatística para Ciências Humanas**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LIMA, A. D. A.; SILVA, D. F. D.; CARLETTE, E.; ANJOS; F. M. D.; MORELI, I. D.; SANDRI, K. S. **Gamificação**: como aumentar o engajamento dos motoristas para uma condução mais segura e rentável. [S. /]. 2018.
- MACEY, W. H.; SCHNEIDER, B. The meaning of employee engagement. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 1, n. 1, p. 3-30. 2008.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARQUES, J. R. **Leader coach**: coaching como filosofia de liderança. São Paulo: Ser Mais, 2013.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **The truth about burnout**: how organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job burnout. **Annual review of psychology**, v. 52, n. 1, p. 397-422. 2001.

MÁXIMO, T. A. C. O *et al.* Exigências nos percursos profissionais de gerentes de banco. **Revista Psicologia e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 26, n. 1, p. 66-74, jan/abr. 2011.

MOREIRA, S.; BIONDO, J.; SALES, N. A transformação de grupos em Equipes de Alta Performance: estudo de caso na Indústria ALFA do sudoeste do Paraná. **Anais VII Congresso brasileiro de engenharia de produção**. Ponta Grossa, PR, 2017. Disponível em: <http://www.aprepro.org.br/conbrepro/2017/down.php?id=2722&q=1>. Acesso em: 5 maio 2020.

NOGUEIRA, M. L. O.; COSTA, L. V.; CLARO, J. A. C. S. Relação entre o estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo. **RACE**, Joaçaba, v. 14, n. 2, p. 707-736, maio/ago. 2015.

OLIVEIRA, D. F.; FERREIRA M. C. O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 33, n. 4, p. 747-755, out. / dez. 2016.

OLIVEIRA, L. B. D.; ROCHA, J. D. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, p. 415-431. 2017.

PAIXÃO, A. R.; BARBOSA, M. A. Satisfação no trabalho: um estudo na agência da Caixa Econômica Federal de Cícero Dantas – BA. **Id on Line Multidisciplinar e de Psicologia**, Juazeiro do Norte, v. 10, n. 30, jul. 2016.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K.L. Survey research in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information System**, 1993.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

RAJ, P. P.; BAUMOTTE, A. C. T.; FONSECA, D. P. D.; SILVA, L. H. C. M. **Gerenciamento de pessoas em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

REICHHELD, F. **A pergunta definitiva 2.0**. Rio de Janeiro: Alta Books. 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RODRIGUES, A. C. D. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 25, p. 688-700. 2012.

SAKS, A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of managerial psychology**. 2006.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. **El engagement en el trabajo**: cuando el trabajo se convierte en pasión. Madri: Alianza Editorial, 2009.

SALANOVA, M.; GRAU, R.; LLORENS, S.; SCHAUFELI, W. B. Exposición a las tecnologías de la información, burnout y engagement: el rol modulador de la autoeficacia profesional. **Psicología Social Aplicada**, v. 11, p. 69-89. 2001.

SALANOVA, M.; AGUT, S.; PEIRÓ, J. M. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 90, n. 6, p. 1217-1227, nov. 2005.

SALOMÃO, K. Empresas que enriquecem têm funcionários mais engajados – e vice-versa. **Exame**. 29 abr. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/empresas-mais-ricas-tem-funcionarios-mais-engajados-e-vice-versa/>. Acesso em: 30 abr. 2020.

SALOMÃO, K. Esse é o maior desafio apontado pelas empresas na pandemia. **Exame**. 6 maio 2020. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/os-desafios-das-empresas-na-pandemia-alem-de-manter-vendas/>. Acesso em: 16 maio 2020.

SANTOS, S. D. S. C.; COSTA, I. D. S. A.; SÁ BRITO, J. A.; SALLES, D. M. R. Percepções de engajamento no trabalho sob a ótica do modelo JD-R: estudo em um Centro Federal de Educação Tecnológica no Rio de Janeiro. **Revista Organizações em Contexto**, v. 15, n. 30, p. 121-158. 2019.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZALEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, n. 1, p.71-92, mar. 2002.

SCHAUFELI, W. B. What is engagement? *In*: TRUSS, C.; ALFES, K.; DELBRIDGE, R.; SHANTZ, A.; SOANE, E. (eds.). **Employee Engagement in Theory and Practice**. London: Routledge. 2013.

SCHAUFELI, W. B. Work engagement: what do we know and where do we go? **Romanian Journal of Applied Psychology**, v. 14, n. 1, p. 3-10, apr. 2012.

SCHAUFELI, W.; SALANOVA, M. Work engagement: on how to better catch a slippery concept. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 20, n. 1, p. 39-46. 2011.

SCHERMERHORN JR, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. [S. l.]: Bookman Editora, 2009.

SELIGMANN-SILVA, E. Os riscos da insensibilidade. *In*: ARAÚJO, A. J. S. *et al.* (orgs.). **Cenários do trabalho**: subjetividade, movimento e enigma. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SENDER, G.; FLECK, D. As organizações e a felicidade no trabalho: uma perspectiva integrada. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 6, p. 764-787. 2017.

SILVA, M. C.; COSTA, I. S. A. Sobreviver ao trabalho: narrativas míticas na realidade organizacional. **Revista de Administração UNIMEP**, v.13, n. 1, p.141-164. 2015.

SILVA, P. **O empreendedor bacário e o open banking**. Disponível em: <https://www.franq.com.br/blog/o-empendedor-bancario-e-o-open-banking>. Acesso em: 5 maio 2020.

SOUZA, K. R.; KERBAUY, M. T. M. Abordagem quantiquantitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação. **Educação e Filosofia**, v. 31, n. 61, p. 21-44. 2017.

SOUZA, R. A. P. D. **Engajamento no trabalho**. [S. l.]: 2017.

TONET, H. *et al.* **Desenvolvimento de equipes**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

TRUSS, C.; ALFES, K.; DELBRIDGE, R.; SHANTZ, A.; SOANE, E. **Employee engagement in theory and practice**. London: Routledge, 2013.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. **UWES–Utrecht work engagement scale**: test manual. Unpublished Manuscript: Department of Psychology, Utrecht University, 8, 2003.

VALAR, A.; VALAR, N. R.; BERNARDI, F. C.; BIEGELMEYER, U. H.; CAMARGO, M. E.; DAS NEVES, M. S. Coaching e liderança no setor bancário: estudo em uma agência de um banco público. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 12, n. 1. 2020.

VAN WINGERDEN, J.; DERKS, D.; BAKKER, A. B. **Human Resource Management**, v. 56, n. 1, p. 51-67, jan./fev. 2017.

VAZQUEZ, A. C. S.; MAGNAN, E. D. S.; PACICO, J. C.; HUTZ, C. S.; SCHAUFELI, W. B. Adaptation and validation of the brazilian version of the Utrecht Work Engagement Scale. **Psico-USF**, v. 20, n. 2, p. 207-217. 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOUSSEF, C. M.; LUTHANS, F. Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. **Journal of Management**, v. 33, p. 774-800. 2007.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO QUANTITATIVO

### ENGAJAMENTO

A pesquisa levará aproximadamente 4 minutos para ser concluída.

#### \*Obrigatória

1. Prezado(a) participante, meu nome é Luiz Felipe Terres Ballardim e sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) – Porto Alegre, RS.

Estou realizando uma pesquisa, sob orientação do Professor Doutor José Carlos da Silva Freitas, que tem por objetivo: Compreender a influência do engajamento de funcionários na performance da equipe de vendas de agências de um banco de varejo.

Sua participação será respondendo um questionário. A participação nesse estudo é voluntária e os riscos são mínimos, que podem ser de incômodo ao responder as questões, mas se você se sentir constrangido ou, por algum motivo decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, será mantida a confidencialidade sobre sua identidade. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico e prático.

A qualquer momento, enquanto participante, você poderá solicitar informações sobre os procedimentos ou outros assuntos relacionados a este estudo através do telefone (54) 999763400 ou por meio do e-mail [felipetbbb@gmail.com](mailto:felipetbbb@gmail.com).

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento?\*

- Consinto em participar. Quero responder o questionário.
- Não quero participar.

## 2. Sexo?\*

- Masculino.
- Feminino.
- Outra (\_\_\_\_\_).

## 3. Idade?\*

- Até 20 anos.
- De 21 a 30 anos.
- De 31 a 40 anos.
- De 41 a 50 anos.
- Acima de 50 anos.

## 4. Escolaridade?\*

- Ensino médio.
- Graduação.
- Especialização/Pós-Graduação.
- Mestrado.
- Doutorado.

## 5. Tempo de banco?\*

- Até 5 anos.
- De 5 a 10 anos.
- De 10 a 15 anos.
- De 15 a 20 anos.
- De 20 a 30 anos.
- Acima de 30 anos.

## 6. Função exercida atualmente?\*

- Escriturário.
- Caixa.
- Assistente.
- Supervisor de atendimento.
- Gerente de carteira de clientes.
- Gerente de agência.
- Outra (\_\_\_\_\_).

## 7. Tempo da função atual?\*

- Menor que 1 ano.
- Entre 1 e 2 anos.

- Entre 3 e 4 anos.
- Entre 5 e 10 anos.
- Maior que 10 anos.

8. Encontra-se atualmente em *home office*?\*

- Sim.
- Não.

9. A qual superintendência regional sua agência está vinculada?\*

- Superintendência A.
- Superintendência B.
- Superintendência C.
- Superintendência D.
- Superintendência E.
- Superintendência F.

10. Em meu trabalho sinto-me pleno de energia?\*

- 0 – Nunca/Nenhuma vez.
- 1 – Quase nunca/Algumas vezes por ano.
- 2 – Algumas vezes/Uma vez ou menos por mês.
- 3 – Regularmente/Algumas vezes por mês.
- 4 – Bastantes vezes/Uma vez por semana.
- 5 – Quase sempre/Algumas vezes por semana.
- 6 – Sempre/Todos os dias.

11. Sou forte e vigoroso em meu trabalho?\*

- 0 – Nunca/Nenhuma vez.
- 1 – Quase nunca/Algumas vezes por ano.
- 2 – Algumas vezes/Uma vez ou menos por mês.
- 3 – Regularmente/Algumas vezes por mês.
- 4 – Bastantes vezes/Uma vez por semana.
- 5 – Quase sempre/Algumas vezes por semana.
- 6 – Sempre/Todos os dias.

12. Estou entusiasmado com meu trabalho?\*

- 0 – Nunca/Nenhuma vez.
- 1 – Quase nunca/Algumas vezes por ano.
- 2 – Algumas vezes/Uma vez ou menos por mês.
- 3 – Regularmente/Algumas vezes por mês.



- 4 – Bastantes vezes/Uma vez por semana.
- 5 – Quase sempre/Algumas vezes por semana.
- 6 – Sempre/Todos os dias.

13. Meu trabalho me inspira?\*

- 0 – Nunca/Nenhuma vez.
- 1 – Quase nunca/Algumas vezes por ano.
- 2 – Algumas vezes/Uma vez ou menos por mês.
- 3 – Regularmente/Algumas vezes por mês.
- 4 – Bastantes vezes/Uma vez por semana.
- 5 – Quase sempre/Algumas vezes por semana.
- 6 – Sempre/Todos os dias.

14. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar?\*

- 0 – Nunca/Nenhuma vez.
- 1 – Quase nunca/Algumas vezes por ano.
- 2 – Algumas vezes/Uma vez ou menos por mês.
- 3 – Regularmente/Algumas vezes por mês.
- 4 – Bastantes vezes/Uma vez por semana.
- 5 – Quase sempre/Algumas vezes por semana.
- 6 – Sempre/Todos os dias.

15. Sou feliz quando estou envolvido em meu trabalho?\*

- 0 – Nunca/Nenhuma vez.
- 1 – Quase nunca/Algumas vezes por ano.
- 2 – Algumas vezes/Uma vez ou menos por mês.
- 3 – Regularmente/Algumas vezes por mês.
- 4 – Bastantes vezes/Uma vez por semana.
- 5 – Quase sempre/Algumas vezes por semana.
- 6 – Sempre/Todos os dias.

16. Estou orgulhoso com o trabalho que faço?\*

- 0 – Nunca/Nenhuma vez.
- 1 – Quase nunca/Algumas vezes por ano.
- 2 – Algumas vezes/Uma vez ou menos por mês.
- 3 – Regularmente/Algumas vezes por mês.
- 4 – Bastantes vezes/Uma vez por semana.
- 5 – Quase sempre/Algumas vezes por semana.
- 6 – Sempre/Todos os dias.

17. Estou imerso em meu trabalho?\*

- 0 – Nunca/Nenhuma vez.
- 1 – Quase nunca/Algumas vezes por ano.
- 2 – Algumas vezes/Uma vez ou menos por mês.
- 3 – Regularmente/Algumas vezes por mês.
- 4 – Bastantes vezes/Uma vez por semana.
- 5 – Quase sempre/Algumas vezes por semana.
- 6 – Sempre/Todos os dias.

18. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho?\*

- 0 – Nunca/Nenhuma vez.
- 1 – Quase nunca/Algumas vezes por ano.
- 2 – Algumas vezes/Uma vez ou menos por mês.
- 3 – Regularmente/Algumas vezes por mês.
- 4 – Bastantes vezes/Uma vez por semana.
- 5 – Quase sempre/Algumas vezes por semana.
- 6 – Sempre/Todos os dias.

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO QUALITATIVO

### QUESTIONÁRIO GESTORES – ENGAJAMENTO

#### \*Obrigatória

1. Prezado(a) participante, meu nome é Luiz Felipe Terres Ballardim e sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) – Porto Alegre, RS.

Estou realizando uma pesquisa, sob orientação do Professor Doutor José Carlos da Silva Freitas, que tem por objetivo: Compreender a influência do engajamento de funcionários na performance da equipe de vendas de agências de um banco de varejo.

Sua participação será respondendo um questionário. A participação nesse estudo é voluntária e os riscos são mínimos, que podem ser de incômodo ao responder as questões, mas se você se sentir constrangido ou, por algum motivo decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, será mantida a confidencialidade sobre sua identidade. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico e prático.

A qualquer momento, enquanto participante, você poderá solicitar informações sobre os procedimentos ou outros assuntos relacionados a este estudo através do telefone (54) 999763400 ou por meio do e-mail [felipetbbb@gmail.com](mailto:felipetbbb@gmail.com).

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento?\*

- Consinto em participar. Quero responder o questionário.
- Não quero participar.

## 2. Sexo?\*

- Masculino.
- Feminino.
- Outra (\_\_\_\_\_).

## 3. Idade?\*

- Até 20 anos.
- De 21 a 30 anos.
- De 31 a 40 anos.
- De 41 a 50 anos.
- Acima de 50 anos.

## 4. Escolaridade?\*

- Ensino médio.
- Graduação.
- Especialização/Pós-Graduação.
- Mestrado.
- Doutorado.

## 5. Tempo de banco?\*

- Até 5 anos.
- De 5 a 10 anos.
- De 10 a 15 anos.
- De 15 a 20 anos.
- De 20 a 30 anos.
- Acima de 30 anos.

## 6. Função exercida atualmente?\*

- Gerente de agência.
- Superintendente.

## 7. Tempo da função atual?\*

- Até 2 anos
- De 2 a 4 anos
- De 4 a 6 anos
- De 6 a 8 anos
- De 8 a 10 anos
- Acima de 10 anos

8. Você considera que sua equipe é engajada? Justifique.\*
9. Como você identifica se sua equipe está engajada?\*
10. Qual(is) resultado(s) você busca ao tentar engajar os liderados?\*
11. Quais ações que a empresa faz que auxiliam no engajamento dos funcionários e quais ações que podem prejudicar o engajamento?\*
12. Você acredita que exista relação entre engajamento e performance de vendas da equipe? Explique.\*
13. Poderia deixar uma sugestão ou proposta de melhoria para a empresa em relação ao engajamento dos funcionários?

## ANEXO A – UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE (UWES)

As seguintes perguntas referem-se aos sentimentos de algumas pessoas com relação ao seu trabalho. Por favor, leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se já experimentou o que é relatado, em relação a seu trabalho. Caso nunca tenha tido tal sentimento, marque "0" (zero) na coluna ao lado. Em caso afirmativo, indique a frequência (de 1 a 6) que descreveria melhor seus sentimentos, conforme a descrição abaixo:

- 0 - Nunca / Nenhuma vez
- 1 - Quase nunca / Algumas vezes por ano
- 2 - Algumas vezes / Uma vez ou menos por mês
- 3 - Regularmente / Algumas vezes por mês
- 4 - Bastantes vezes / Uma vez por semana
- 5 - Quase sempre / Algumas vezes por semana
- 6 - Sempre / Todos os dias

Item	Resposta						
1. Em meu trabalho sinto-me pleno de energia	0	1	2	3	4	5	6
2. Sou forte e vigoroso em meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6
3. Estou entusiasmado com meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6
4. Meu trabalho me inspira	0	1	2	3	4	5	6
5. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar	0	1	2	3	4	5	6
6. Sou feliz quando estou envolvido em meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6
7. Estou orgulhoso com o trabalho que faço	0	1	2	3	4	5	6
8. Estou imerso em meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6
9. "Deixo-me levar" pelo meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6