

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A

KATIA OTERO ZONATTO ARAÚJO

**eNPS COMO MÉTRICA DE SATISFAÇÃO FUNCIONAL: MOCINHO
OU VILÃO?**

**VITÓRIA
2024**

KATIA OTERO ZONATTO ARAÚJO

**eNPS COMO MÉTRICA DE SATISFAÇÃO FUNCIONAL: MOCINHO
OU VILÃO?**

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

Orientadora: Profa. Dra. Rozélia Laurett

**VITÓRIA
2024**

KATIA OTERO ZONATTO ARAÚJO

**eNPS COMO MÉTRICA DE SATISFAÇÃO FUNCIONAL: MOCINHO
OU VILÃO?**

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

Aprovada em 02 de abril de 2024.

COMISSÃO EXAMINADORA

**Prof ° Dr.: ROZELIA LAURETT
Fucape Pesquisa e Ensino S/A**

**Prof ° Dr.: WALTER SOUSA
Fucape Pesquisa e Ensino S/A**

**Prof ° Dr.: CLAUDIA SOFIA LOUREÇO DIAS
Universidade de Beira Interior**

A todas as mulheres que diariamente se empenham em realizar seus sonhos, em especial a minha vó Dona Zilda, a tia Sú e a tia Luiza, que lutaram de modo diferente pelo que acreditavam e pelos que amavam, e deixam um legado de amor, dedicação e força para todos aqueles que aqui permanecem na saudade

AGRADECIMENTOS

Em primeiro a Deus pela saúde de todos e pelo amanhecer de cada dia, a minha família que abraçou o mestrado comigo, meu esposo, meus filhos, meus pais e minha irmã.

As duas orientadoras maravilhosas e bem exigentes que me apoiaram Profa. Dra. Rozélia Laurett orientadora acadêmica e Adriana Correia orientadora corporativa.

Aos colegas de trabalho que entenderam e apoiaram todo esse intenso processo que é o mestrado e aos amigos e demais familiares que mesmo muitas vezes não estando tão perto, sei que nunca deixaram de torcer para que tudo desse certo.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo: (i) identificar o nível de satisfação e insatisfação dos funcionários (promotores, neutros e detratores) do Banco Argentaria, com base no eNPS; (ii) compreender os determinantes de satisfação e insatisfação dos funcionários (promotores, neutros e detratores) do Banco Argentaria, com base no eNPS. Para tal, adotou-se uma pesquisa com utilização de métodos mistos, sendo uma pesquisa com abordagem quantitativa e descritiva e a outra com uma abordagem qualitativa e exploratória, por meio da coleta de dados primários com corte transversal. A população alvo desta pesquisa foram os funcionários da rede de atendimento varejo do Banco Argentaria. Os resultados apresentam 62 variáveis de insatisfação/satisfação analisadas de acordo com a técnica de Incidente Crítico, destas 25 variáveis se apresentaram exclusivamente como motivos de satisfação, 24 somente de insatisfação e 13 em ambos. Importante destacar que a quantidade de promotores foi superior aos demais grupos. Isso demonstra que os funcionários do Banco Argentaria estão mais satisfeitos do que insatisfeitos.

Palavras-chave: Funcionários; Satisfação; Insatisfação; eNPS.

ABSTRACT

This research aimed to: (i) identify the level of satisfaction and dissatisfaction of employees (promoters, neutrals and detractors) at Banco Argentaria, based on the eNPS; (ii) understand the determinants of employee satisfaction and dissatisfaction (promoters, neutrals and detractors) at Banco Argentaria, based on eNPS. To this end, research using mixed methods was adopted, one with a quantitative and descriptive approach and the other with a qualitative and exploratory approach, through the collection of primary cross-sectional data. The target population of this research were employees of Banco Argentaria's retail service network. The results present 62 dissatisfaction/satisfaction variables analyzed according to the Critical Incident technique, of which 25 variables were presented exclusively as reasons for satisfaction, 24 only for dissatisfaction and 13 for both. It is important to highlight that the number of promoters was higher than the other groups. This shows that Banco Argentaria employees are more satisfied than dissatisfied.

Keywords: Employees; Satisfaction; dissatisfaction; eNPS.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	12
2.2 INSATISFAÇÃO NO TRABALHO	17
2.3 EMPLOYEE NET PROMOTER SCORE (eNPS)	22
3 METODOLOGIA	25
4 RESULTADOS	28
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	28
Idade	28
Escolaridade	28
Região.....	28
4.2 RESULTADO QUANTITATIVO: <i>EMPLOYEE NET PROMOTER SCORE</i> (eNPS)	29
4.2 RESULTADO QUALITATIVO: <i>EMPLOYEE NET PROMOTER SCORE</i> (eNPS)	30
5 DISCUSSÃO	42
6 CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS	51
APENDICE A – QUESTIONÁRIO	55

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Atualmente a temática da satisfação de funcionários tem sido investigada sob diferentes aspectos, como: qualidade de vida no ambiente de trabalho - QVT (Mazo, 2020); remuneração, reconhecimento, projetos e cursos voltados para funcionários (Bhardwaj et al., 2021), residir próximo ao local de trabalho, instruções claras de trabalho (Al-Shammari, 2021), bom relacionamento com colegas (Mishra et al. 2020), turno de trabalho e recompensas (Lu et al., 2019). Essas pesquisas foram realizadas em diferentes segmentos, como: bancário (Bhardwaj et al. 2021; Mishra et al. 2020; Ramlawati et al., 2021; Mazo, 2020), tecnologia da informação (Al-Shammari, 2021), saúde (Lu et al., 2019), e segmentos diversos (Bauman & Skitka, 2012).

Desta forma, Moro et al. (2021) defendem que as instituições devem gerenciar os determinantes que elevam a satisfação dos funcionários, uma vez que a satisfação é um fator chave para o sucesso dos negócios. Nesse contexto, estabelecer um ambiente de trabalho agradável, baseado em valor, respeito mútuo, valorização, reconhecimento de habilidades e demais aspectos interpessoais é essencial para a satisfação do funcionário no ambiente corporativo (Abdullahi et al., 2023).

Acerca disso, Jeon e Choi (2012) defendem que a relação entre a satisfação do funcionário e a satisfação de clientes é unilateral, ou seja, a satisfação do cliente pode ser influenciada pela satisfação do funcionário. Em contrapartida, a pesquisa realizada especificamente com funcionários do setor bancário afirmou que a percepção coletiva dos clientes pode influenciar diretamente a satisfação e rotatividade dos funcionários e o clima organizacional na empresa (Shepherd et al., 2020). Nesta perspectiva Chi e Gursoy (2009) apontam que a satisfação dos clientes

influencia significativamente o desempenho financeiro de uma empresa e que a satisfação do funcionário é um determinante na satisfação do cliente.

A satisfação de funcionários no setor bancário não provém de fatores específicos e estáticos, ela difere entre os funcionários, no entanto, de modo geral a satisfação é afetada por aspectos diferentes, que Mishra et al. (2020) dividiu em 4 grupos: motivadores, subdividido em escopo do trabalho, clareza do papel, conquista, reconhecimento e avanço; relacionamento, segmentado em relacionamento com colegas, relacionamento com clientes/finais (usuários), relacionamento com supervisores e conflito; avaliação, classificado em oportunidades de carreira, salários e remunerações, chance de promoção, políticas da empresa e desempenho no trabalho; e por fim, condições de trabalho, ambiente físico de trabalho, oportunidades avançadas, equilíbrio entre família e trabalho e liberdade de decisão e ação.

Por outro lado, a literatura também se dedica a compreender o que gera insatisfação em funcionários (Bhardwaj et al., 2021; Pandey et al., 2021; Kharchenko, 2022). Por exemplo, Arvan et al. (2019) mencionaram que a inadequação do funcionário em seu local de trabalho pode gerar insatisfação. Extremera et al. (2020) defendem que a insatisfação no trabalho é um preditor para problemas de saúde mental e redução do bem-estar, sendo, portanto, um fator de risco para problemas de saúde mental e na propensão dos funcionários à desajustes psicológicos. Já Qiu et al. (2021) afirmam que a insatisfação no trabalho pode contribuir com o desenvolvimento de ansiedade e sintomas da depressão.

Apesar da contribuição dos estudos anteriores, algumas lacunas foram identificadas. A primeira, se refere a pouca pesquisa no setor bancário, em especial sobre satisfação/insatisfação de funcionários na rede varejo de atendimento, uma vez que é possível identificar pesquisas anteriores no segmento de TI (Al-Shammari,

2021), no setor hoteleiro (Heimerl et al., 2020), e em setores diversos (Andreassi et al., 2012). A segunda, se refere ao fato de que os estudos anteriores adotaram abordagens quantitativas para tratar sobre satisfação e insatisfação (Bhardwaj et al., 2021; Mishra et al., 2020; Andreassi et al., 2012), não foram identificadas pesquisas com adoção de metodologia mista, quantitativa e qualitativa, com utilização do questionário eNPS e a técnica de Incidente Crítico para pesquisar a satisfação e insatisfação de funcionários no setor bancário.

Com base nos resultados de pesquisas anteriores e das lacunas, apresentam-se as seguintes questões de pesquisa: (I) Qual é o nível de satisfação e insatisfação dos funcionários (promotores, neutros e detratores) do Banco Argentaria, com base no ENPS?; (II) Quais são os determinantes da satisfação e insatisfação dos funcionários (promotores, neutros e detratores) do Banco Argentaria, com base no ENPS?

Desta forma esta pesquisa tem como objetivos: identificar o nível de satisfação e insatisfação dos funcionários (promotores, neutros e detratores) do Banco Argentaria, com base no eNPS; (ii) compreender os determinantes de satisfação e insatisfação dos funcionários (promotores, neutros e detratores) do Banco Argentaria, com base no eNPS.

A pesquisa se justificativa teoricamente de várias formas. Primeiro, ao avançar na literatura sobre satisfação e insatisfação dos funcionários no setor bancário (Al-Shammari, 2021), dado que as pesquisas anteriores foram realizadas em outros setores, como tecnologia da Informação (Moro et al., 2021; Heimerl et al., 2020; Andreassi et al., 2012). Segundo, ao utilizar uma metodologia de pesquisa com métodos mistos, neste caso, um estudo quantitativo e qualitativo, dado que os estudos anteriores não adotaram esse tipo de metodologia para pesquisa de satisfação e

insatisfação em bancos (Mishra et al., 2020; Ramlawati et al., 2021; Bhardwaj et al., 2021). A terceira inovação desta pesquisa foi analisar os determinantes de satisfação e insatisfação, por meio dos três grupos avaliados pelo eNPS (promotores, neutros e detratores). Sendo as repostas qualitativas analisadas sobre o viés da Técnica de Incidente Crítico. Por fim, diferente das pesquisas anteriores (Mishra et al., 2020; Ramlawati et al., 2021; Bhardwaj et al., 2021; Arvan et al., 2019) a pesquisa aqui apresentada analisa simultaneamente os motivos relativos à satisfação e insatisfação apontados pelo público pesquisado.

Como justificativa prática, é possível apontar que a pesquisa pode nortear ações de gestão de recursos humanos com o intuito de melhorar a satisfação do corpo funcional dentro do ambiente de trabalho, analisar os motivos que geram satisfação/insatisfação nos funcionários e a partir dos dados coletados desenvolver um diagnóstico que fornecerá subsídios para as empresas aumentarem a satisfação e mitigar motivos geradores de insatisfação de funcionários do setor bancário e demais empresas. O que pode contribuir para reduzir atestados de saúde, afastamentos, denúncias internas, o que poderá em consequência reduzir despesas e aumentar o lucro.

Nestas perspectivas, é importante ressaltar que segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), no final de 2022 os cinco maiores bancos do Brasil atingiram R\$ 8,9 trilhões em ativos, alta média de 9,2% em relação a dezembro de 2021, ainda em 2021 estes mesmos bancos empregavam aproximadamente 403.043 trabalhadores. Além de contribuir significativamente com o PIB nacional, uma vez que, ainda segundo o Dieese, estes bancos juntos em 2022 somaram um lucro de R\$ 106,7 bilhões (DIEESE, 2023).

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho pode ter diferentes definições, por exemplo, para Huu et al. (2022) a satisfação no trabalho refere-se a um estado psicológico positivo do funcionário em relação aos elementos do trabalho, ao ambiente de trabalho, salário, relacionamentos e pode levar a comportamentos que afetam o ambiente organizacional. Já para Ramlawati et al. (2021) pode ser entendida como a atitude dos funcionários em relação a visão que possuem de seu trabalho. Por fim, segundo Thangaswamy e Thiyagaraj (2017) a satisfação no trabalho está associada à postura do funcionário com o seu trabalho, onde a avaliação dele resulta em uma condição emocional prazerosa.

Além disso, a satisfação dos funcionários impacta positivamente o desempenho (Huu et al., 2022). Ainda, Mishra et al. (2020) afirmaram que quando os funcionários estão felizes e satisfeitos em seu trabalho tendem a se dedicar e comprometer com o trabalho, aumentando o seu desempenho, além de ajudar e incentivar colegas e subordinados. No mesmo campo de pesquisa, o setor bancário, Bhardwaj et al. (2021) constataram que a satisfação no trabalho está associada ao aumento da produção, fidelidade, desempenho organizacional e diminuição de ausências. Ainda, Al Fannah et al. (2021) identificou evidências que um processo de reconhecimento transparente pode resultar em funcionários mais satisfeitos.

Acerca disto, Bin e Shmailan (2015) afirmaram que funcionários satisfeitos têm um desempenho melhor, são mais engajados e contribuem para o sucesso da

empresa. Em sua pesquisa, Gregory (2011) defende que colaboradores mais satisfeitos tendem a trabalhar mais para a empresa e com menos intenção de sair, reduzindo a taxa de rotatividade e conseqüentemente os custos. De acordo com Chi e Gursoy (2009), funcionários satisfeitos tendem a proporcionar uma experiência melhor aos clientes, além do fato que, dentre diversos motivos Ramlawati et al. (2021) apontam que a satisfação no trabalho de funcionários pode proporcionar numerosos benefícios, entre eles um ambiente de harmonia entre funcionários e empresa.

Desta forma, dado os resultados positivos alcançados pelas empresas ao terem um funcionário satisfeito, isso fez com que diversos estudos se dedicassem a identificar as variáveis que levam satisfação aos funcionários, como por exemplo: a remuneração (Al-Shammari, 2021; Bhardwaj et al. 2021; Mishra et al., 2020; Heimerl et al., 2020; Huu et al., 2022; Mafini & Dlodlo, 2014); o trabalho em equipe (Al-Shammari, 2021; Mishra et al., 2020; Andreassi et al., 2012; Heimerl et al., 2020; Mafini & Dlodlo, 2014); os relacionamentos profissionais (Mishra et al., 2020; Heimerl et al., 2020; Bhardwaj et al., 2021; Huu et al., 2022); o ambiente físico e a infraestrutura (ergonomia), (Mishra et al., 2020; Heimerl et al., 2020; Bhardwaj et al., 2021; Voordt & Jensen, 2023) e equilíbrio entre família e trabalho como potenciais contribuidoras para a satisfação no trabalho (Mishra et al., 2020; Andreassi et al., 2012; Heimerl et al., 2020; Bhardwaj et al., 2021).

Dentre as pesquisas analisadas a variável “remuneração” foi apontada recorrentemente, nesse sentido, Al-Shammari (2021) afirma que é necessário revisar as políticas de remuneração, para que esta seja mais justa. Em sua pesquisa feita especificamente no ambiente bancário, Bhardwaj et al. (2021) constatou que a remuneração é o principal fator que inspira o funcionário e, apoiado em literaturas anteriores, afirmou ainda que além de ser um fator chave na satisfação, influencia o

bem-estar e que o grau de satisfação tende a aumentar na medida que a remuneração também aumenta.

Outra variável recorrente foi o trabalho em equipe, Andreassi et al. (2012) afirmam que em culturas com maiores níveis de coletivismos, os funcionários são mais propensos a valorizar o relacionamento com colegas de trabalho. Além disso, ainda esses autores, constataram que a variável “trabalho em equipe” teve maior relevância na Ásia e na América Latina do que em regiões com culturas consideradas mais individualistas.

Bem como, vários pesquisadores identificaram ainda que variáveis como o reconhecimento (Bhardwaj et al., 2021; Mishra et al., 2020; Andreassi et al., 2012); os treinamentos direcionados aos funcionários (Bhardwaj et al., 2021; Andreassi et al., 2012; Heimerl et al., 2020); o escopo do trabalho, (Mishra et al., 2020; Heimerl et al., 2020; Huu et al., 2022) e chances de promoção também foram recorrentemente contribuidoras da satisfação no trabalho (Mishra et al., 2020; Bhardwaj et al., 2021; Huu et al., 2022).

Além disso, a literatura ainda aborda que as instruções claras de trabalho (Al-Shammari, 2021; Mishra et al., 2020); a lealdade do consumidor com a empresa/funcionário (Bhardwaj et al., 2021; Mishra et al., 2020); a possibilidade de ascensão na carreira (Mishra et al., 2020; Heimerl et al., 2020); as políticas da empresa (Mishra et al., 2020; Bhardwaj et al., 2021); a comunicação (Andreassi et al., 2012; Al-Shammari, 2021); a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (Bauman & Skitka 2012); o residir próximo ao trabalho (Al-Shammari, 2021); plano de carreira (Mishra et al., 2020); a resolução de conflitos (Mishra et al., 2020); o desempenho no trabalho (Mishra et al., 2020); os cargos de alta gestão (Mishra et al., 2020); a autonomia no trabalho (Mishra et al., 2020); a realização profissional (Andreassi et al., 2012); e a

diversidade (Platania et al., 2022); supervisão do trabalho e qualidade de vida no trabalho (Mafini & Dlodlo, 2014) como potenciais fontes de satisfação do funcionários.

N	Variável	Definição	País da pesquisa	Setor	Autor
1	Responsabilidade e Social Corporativa (RSC)	A empresa adotar práticas de RSC gera satisfação no trabalho.	EUA	Setores diversos	Bauman & Skitka (2012)
2	Trabalho em equipe	O trabalho em equipe gera satisfação no trabalho.	Kuwait	Setor TI	Al-Shammari, (2021)
			Índia	Setor bancário	Mishra et al. (2020)
			48 países	Setores diversos	Andreassi et al. (2012)
			África do Sul	Organizaçã o pública	Mafini & Dlodlo, 2014
			Áustria	Setor hoteleiro	Heimerl et al. (2020)
3	Instruções de trabalho claras	A descrição de forma <i>clara</i> e objetiva de uma tarefa e/ou atividade gera satisfação no trabalho.	Kuwait	TI	Al-Shammari, (2021)
			Índia	Setor bancário	Mishra et al. (2020)
4	Residir próximo ao trabalho	Morar próximo ao trabalho e reduzir tempo de deslocamento gera satisfação no trabalho.	Kuwait	TI	Al-Shammari, (2021)
5	Remuneração	A remuneração gera satisfação no trabalho.	Kuwait	TI	Al-Shammari, (2021)
			Rajastão	Setor bancário	Bhardwaj et al. (2021)
			Índia	Setor bancário	Mishra et al. (2020)
			África do Sul	Organizaçã o pública	Mafini & Dlodlo (2014).
			Áustria	Setor hoteleiro	Heimerl et al. (2020)
			Vietnã	Fábricas de roupas e calçados	Huu et al. (2022)
6	Reconhecimen- to e valorização	O reconhecimento e valorização do trabalho gera satisfação no trabalho.	Rajastão	Setor bancário	Bhardwaj et al. (2021)
			Índia	Setor bancário	Mishra et al. (2020)
			48 países	Setores diversos	Andreassi et al. (2012)
7	Lealdade	A relação de lealdade entre a empresa/funcionários e seus consumidores gera satisfação no trabalho.	Rajastão	Setor bancário	Bhardwaj et al. (2021)
			Índia	Setor bancário	Mishra et al. (2020)
8	Treinamento	Os treinamentos fornecidos aos colaboradores, com o	Rajastão	Setor bancário	Bhardwaj et al. (2021)

		objetivo de aprimorar as habilidades, conhecimentos e competências desses profissionais, gera satisfação no trabalho.	48 países	Setores diversos	Andreassi et al. (2012)
			Áustria	Setor hoteleiro	Heimerl et al. (2020)
9	Escopo do trabalho	Ter definido o escopo do trabalho a entregar aquilo que foi pedido, gera satisfação no trabalho.	Índia	Setor bancário	Mishra et al. (2020)
			Áustria	Setor hoteleiro	Heimerl et al. (2020)
			Vietnã	Fábricas de roupas e calçados	Huu et al (2022)
10	Plano de carreira	Ter um plano de carreira gera satisfação no trabalho.	Índia	Setor bancário	Mishra et al. (2020)
11	Relacionamento profissional	O bom relacionamento profissional com os superiores e colegas, na empresa, gera satisfação no trabalho.	Índia	Setor bancário	Mishra et al. (2020)
			Áustria	Setor hoteleiro	Heimerl et al. (2020)
			Rajastão	Setor bancário	Bhardwaj et al. (2021)
			Vietnã	Fábricas de roupas e calçados	Huu et al. (2022)
12	Resolução de conflitos	A resolução de conflitos, que envolvem tensões, discórdia e choque de interesses, gera satisfação no trabalho.	Índia	Setor bancário	Mishra et al. (2020)
13	Ascensão na carreira	A ascensão na carreira ou mobilidade dentro da empresa, gera satisfação no trabalho.	Índia	Setor bancário	Mishra et al. (2020)
			Áustria	Setor hoteleiro	Heimerl et al. (2020)
14	Promoção na carreira	Ter oportunidade para subir de cargo e aumentar o salário gera satisfação no trabalho.	Índia	Setor bancário	Mishra et al. (2020)
			Rajastão	Setor bancário	Bhardwaj et al. (2021)
			Vietnã	Fábricas de roupas e calçados	Huu et al (2022)
15	Políticas da empresa/ departamento de RH	Políticas claras e setores internos acessíveis aos funcionários gera satisfação no trabalho.	Índia	Setor bancário	Mishra et al. (2020)
			Rajastão	Setor bancário	Bhardwaj et al. (2021)
16	Desempenho no trabalho	Ter claro o desempenho esperado ao executar as atividades da sua função gera satisfação no trabalho.	Índia	Setor bancário	Mishra et al. (2020)
17	Infraestrutura/ergonomia	A infraestrutura da empresa, que atendam as demandas ergonômicas,	Índia	Setor bancário	Mishra et al. (2020)

		gera satisfação no trabalho.	Áustria	Setor hoteleiro	Heimerl et al. (2020)
			Rajastão	Setor bancário	Bhardwaj et al. (2021)
			Diversos países (revisão de literatura)		Voordt & Jensen (2023)
18	Cargos de Alta Gestão	Alcançar cargos de alta gestão gera satisfação no trabalho.	Índia	Setor bancário	Mishra et al. (2020)
19	Equilíbrio trabalho e lar	O equilíbrio trabalho e lar gera satisfação no trabalho.	Índia	Setor bancário	Mishra et al. (2020)
			48 países	Setores diversos	Andreassi et al. (2012)
			Áustria	Setor hoteleiro	Heimerl et al. (2020)
			Rajastão	Setor bancário	Bhardwaj et al. (2021)
20	Autonomia no trabalho	A autonomia no trabalho gera satisfação no trabalho.	Índia	Setor bancário	Mishra et al. (2020)
21	Igualdade de oportunidades	A igualdade de oportunidades, para diferentes grupos, gera satisfação no trabalho.	48 países	Setores diversos	Andreassi et al. (2012)
22	Comunicação interna e externa	A comunicação interna e externa clara para com os diversos públicos da empresa, gera satisfação no trabalho.	48 países	Setores diversos	Andreassi et al. (2012)
			Kuwait	TI	Al-Shammari, (2021)
23	Realização profissional	A realização profissional relacionada à ocupação exercida, gera satisfação no trabalho.	48 países	Setores diversos	Andreassi et al. (2012)
24	Diversidade	A diversidade no trabalho gera satisfação no trabalho.	Itália	Administração Pública	Platania et al. (2022)
25	Supervisão	A supervisão do trabalho gera satisfação no trabalho	África do Sul	Organização pública	Mafini e Dlodlo (2014)
26	Qualidade de vida no trabalho	Ter qualidade de vida no trabalho gera satisfação no trabalho	África do Sul	Organização pública	Mafini e Dlodlo (2014)

Figura 1- Motivadores de satisfação no Trabalho

Fonte: Elaborado pela autora

2.2 INSATISFAÇÃO NO TRABALHO

A insatisfação no trabalho é gerada por um esgotamento de recursos emocionais positivos na forma como os funcionários vivenciam o seu trabalho, como entusiasmo e excitação (De Clercq et al., 2019). Além disso, provém de uma resposta

emocional negativa do funcionário em relação a avaliação de seu trabalho (Peng et al., 2022). Ainda neste sentido, de acordo com Ramlawati et al. (2021), a insatisfação no trabalho ocorre quando a expectativa em relação a avaliação positiva da experiência do trabalho não é atendida.

Ainda, Ramlawati et al. (2021) apontam que a insatisfação no trabalho pode levar o funcionário a deixar o emprego atual, o que pode aumentar a rotatividade de funcionários. Além disso, a insatisfação tende a contribuir para uma gestão ineficaz, a não inserção de políticas e práticas organizacionais sobre diversidade, além de resultar na intenção de rotatividade, diminuição da produtividade e baixa identificação com a empresa (Platania et al., 2022). Acerca disto, funcionários insatisfeitos no trabalho têm maior probabilidade de desenvolverem um comportamento de sabotagem da marca (Peng et al., 2022) e ter ausências frequentes no trabalho e probabilidade de demissão (Bhardwaj et al., 2021).

Diferentes variáveis podem levar a insatisfação dos funcionários no ambiente empresarial, e desta forma, diversos estudos têm se dedicado a identificá-las, como: a remuneração não condizente (Bhardwaj et al., 2021; Heimerl et al., 2020; Kharchenko, 2022; Gregory, 2011; Moro et al., 2021); o stress (Ramlawati et al., 2021; Bhardwaj et al., 2021; Gregory, 2011; Qiu et al., 2021); a jornada de trabalho excessiva (Bhardwaj et al., 2021; Pandey et al., 2021; Heimerl et al., 2020); a supervisão abusiva (Pandey et al., 2021; Qian et al., 2017; Moro et al., 2021); o excesso de trabalho (Kharchenko, 2022; Ramlawati et al., 2021; Moro et al., 2021); os departamentos desalinhados e/ou conflito de papéis (Kharchenko, 2022; Andreassi et al., 2012; Moro et al., 2021).

Por exemplo, Gregory (2011) afirma que trabalhadores que acreditam não estarem sendo remunerados de forma justa, procuram outras empresas para

trabalhar. Além da remuneração, o *stress* também foi apontado como causa de insatisfação, em sua pesquisa específica sobre o tema, Ramlawati et al. (2021) alega que o *stress* no ambiente de trabalho tem influências negativas sobre os funcionários e pode provocar alterações de ordem fisiológica, psicológica e comportamental nestes, e que funcionários que sentem estresse excessivo acabam deixando a organização.

Seguidas de outras variáveis tais quais: os conflitos interfuncionais/incivilidade (Pandey et al., 2021; De Clercq et al., 2019); o clima antiético (Pandey et al., 2021; Gregory, 2011); chances de promoção Kharchenko, 2022; Andreassi et al., 2012); a desvalorização e falta de reconhecimento da equipe Kharchenko, 2022; Andreassi et al., 2012); a falta de treinamento interno (Kharchenko, 2022; Moro et al., 2021); e uma comunicação ruim (Andreassi et al., 2012; Gregory, 2011), apontadas como pela literatura como potenciais motivadores de insatisfação no trabalho.

Por fim, destaca-se ainda como variáveis de insatisfação, o cinismo organizacional (Platania et al., 2022); a agressão de clientes (Pandey et al., 2021). Além destas, foram localizadas na pesquisa realizada por Kharchenko (2022) em uma empresa do setor financeiro as seguintes variáveis: a falta de sistema de motivação; a estrutura organizacional ruim; a ausência de materiais para uso diário; os processos e negócios não alinhados; a burocracia; a falta de programas e recursos operacionais; o ambiente físico/ergonomia não condizentes; a automação de processos; e o suporte técnico à funcionários.

N	Variável insatisfação	Definição	País da pesquisa	Setor	Autor
1	Cinismo organizacional	O cinismo organizacional gera insatisfação no trabalho.	Itália	Administração Pública	Platania et al. (2022)
2	Jornada de trabalho	A jornada de trabalho que	Rajastão	Setor bancário	Bhardwaj et al. (2021)

		extrapola a carga horária gera insatisfação no trabalho.	Índia	Varejo (linha de frente)	Pandey et al. (2021)
			Áustria	Setor hoteleiro	Heimerl et al. (2020)
3	Remuneração	A remuneração não adequada gera insatisfação no trabalho.	Rajastão	Setor bancário	Bhardwaj et al. (2021)
			Áustria	Setor hoteleiro	Heimerl et al. (2020)
			Rússia	Empresa financeira	Kharchenko (2022)
			Revisão de literatura		Gregory (2011)
			EUA	TI	Moro et al. (2021)
4	Stress	O stress no ambiente de trabalho gera insatisfação.	Indonésia	Setor bancário	Ramlawati et al. (2021)
			Rajastão	Setor bancário	Bhardwaj et al. (2021)
			Revisão de literatura	-	Gregory (2011)
			China	Setores diversos	Qiu et al. (2021)
5	Conflitos interfuncionais / incivildade no local de trabalho	Os conflitos entre funcionários e a incivildade gera insatisfação no trabalho.	Índia	Varejo (linha de frente)	Pandey et al. (2021)
			Paquistão		De Clercq et al. (2019)
6	Supervisão abusiva	Superiores que extrapolam os limites de comportamento, sendo hostis de forma verbal e não verbal geram insatisfação.	Índia	Varejo (linha de frente)	Pandey et al. (2021)
			China	Empresa de comunicação e alta tecnologia	Qian et al. (2017)
			EUA	TI	Moro et al. (2021)
7	Agressões físicas e verbais de clientes	Sofrer agressões de clientes gera insatisfação no trabalho.	Índia	Varejo (linha de frente)	Pandey et al. (2021)
8	Clima antiético percebido	Um ambiente antiético gera insatisfação no trabalho.	Índia	Varejo (linha de frente)	Pandey et al. (2021)
			Revisão de literatura		Gregory (2011)
9	Sistema de motivação	O sistema de motivação utilizado na empresa pode gerar insatisfação no trabalho.	Rússia	Empresa financeira	Kharchenko (2022)
10	Chances de promoção/ igualdade de oportunidades	A metodologia para promoções e acesso as oportunidades podem gerar insatisfação no trabalho.	Rússia	Empresa financeira	Kharchenko (2022)
			48 países	Setores diversos	Andreassi et al. (2012)
11	Estrutura organizacional	A estrutura organizacional pode	Rússia	Empresa financeira	Kharchenko (2022)

		gerar insatisfação no trabalho.			
12	Excesso de trabalho	O excesso de trabalho gera insatisfação no trabalho.	Rússia	Empresa financeira	Kharchenko (2022)
			Indonésia	Setor bancário	Ramlawati et al. (2021)
			EUA	TI	Moro et al. (2021)
13	Materiais para utilização diária (como: papelaria)	Ausência de matérias para utilização diária (como: papelaria) gera insatisfação no trabalho.	Rússia	Empresa financeira	Kharchenko (2022)
14	Processos e negócios não alinhados	O desalinhamento de processos gera insatisfação no trabalho.	Rússia	Empresa financeira	Kharchenko (2022)
15	Burocracia	A burocracia gera insatisfação no trabalho.	Rússia	Empresa financeira	Kharchenko (2022)
16	Programas e recursos operacionais	Programas operacionais de má qualidade e recursos operacionais insuficientes disponibilizados pela empresa geram insatisfação no trabalho	Rússia	Empresa financeira	Kharchenko (2022)
17	Falta de valorização e Reconhecimento de equipe	Falta de valorização e reconhecimento da equipe gera insatisfação no trabalho.	Rússia	Empresa financeira	Kharchenko (2022)
			48 países	Setores diversos	Andreassi et al. (2012)
18	Ambiente físico de trabalho/ergonomia	A estrutura física pode gerar insatisfação no trabalho.	Rússia	Empresa financeira	Kharchenko (2022)
19	Automação de processos	A falta de automação de processos gera insatisfação no trabalho.	Rússia	Empresa financeira	Kharchenko (2022)
20	Departamentos desalinhados/trabalho em equipe/ conflito de papéis	Departamentos desalinhados geram insatisfação no trabalho.	Rússia	Empresa financeira	Kharchenko (2022)
			48 países	Setores diversos	Andreassi et al. (2012)
			EUA	TI	Moro et al. (2021)
21	Suporte técnico aos funcionários	A ausência de suporte técnico ou má qualidade gera insatisfação no trabalho.	Rússia	Empresa financeira	Kharchenko (2022)
22	Treinamento interno	O treinamento interno gera	Rússia	Empresa financeira	Kharchenko (2022)

		insatisfação no trabalho.	EUA	TI	Moro et al. (2021)
23	Comunicação	Falta de comunicação ou má comunicação gera insatisfação no trabalho	48 países	Setores diversos	Andreassi et al. (2012)
			Revisão de literatura		Gregory (2011)

Figura 2- Motivadores de Insatisfação no Trabalho

Fonte: Elaborado pela autora

2.3 EMPLOYEE NET PROMOTER SCORE (eNPS)

O conceito de *Net Promoter Score* (NPS) foi criado em 1993 por Fred Reichheld, com foco no cliente/consumidor das empresas, tendo sido apresentado em seu artigo publicado na *Harvard Business Review* em 2003 “*The One Number You Need to Grow*” (Sedlak, 2020). Posteriormente, em 2011, o artigo se transformou no livro: “A pergunta definitiva 2.0: Como as empresas que implementam o *Net Promoter Score* prosperam em um mundo voltado aos clientes”, dos autores Fred Reichheld e Rob Markey. O método é baseado na resposta de uma única pergunta: “Numa escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você nos recomendar produto/serviço a um amigo ou colega?” (Kharchenko, 2022; Al Fannah et al. 2021; Fisher & Kordupleski, 2019). Posteriormente houve a inserção de uma segunda pergunta: “justifique a sua resposta” (Rodrigues & Lemos, 2021).

Entretanto, o conceito de Reichheld, inicialmente desenvolvido para avaliação de cliente/consumidor, é facilmente aplicável a diversos campos de atuação, inclusive às análises dos departamentos de Recursos Humanos, onde passou então a ser conhecido como *Employee Net Promoter Score* (eNPS). Nesse processo, utiliza-se a mesma metodologia, porém desenvolvido para calcular o nível de satisfação do funcionário com a empresa em que atua, ou seja, a probabilidade de o funcionário/colaborador indicar a empresa na qual trabalha para outros trabalhadores. Por ser um método simples e de fácil aplicabilidade, pode ser utilizado em diversos

momentos e setores dentro das organizações, desse modo, os resultados são variáveis dependendo do cenário no qual o estudo é realizado.

A proposta metodológica do eNPS visa numa vertente quantitativa com uma escala de 0 a 10, avaliar: (1) “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria o banco em que atua como um bom local de trabalho para amigos ou familiares?” Já a parte qualitativa, na qual o entrevistado tem a oportunidade de qualificar, adjetivar sua resposta anterior é: (2) Justifique a sua resposta anterior. (Pergunta aberta) (Rodrigues & Lemos, 2021).

De acordo com as notas, variando entre 0 a 10, os funcionários são divididos em 3 grupos: Grupo 1: Detratores (nota 0-6): são aqueles que neste momento estão insatisfeitos e improvável que recomende a empresa; Grupo 2: Neutros (nota 7-8): como a classificação sugere, estão passivamente satisfeitos; Grupo 3: Promotores (nota 9-10): são os que estão satisfeitos e extremamente propensos a recomendar a empresa (Reichheld, 2003). Quanto maior a pontuação, melhor é o local de trabalho segundo a visão do trabalhador, ou seja, o grupo funcional não está somente satisfeito em seu ambiente de trabalho como também propenso a atuar como promotores da marca, divulgando e disseminando aspectos positivos da mesma (Reichheld, 2003; Yaneva, 2018).

Após o levantamento dessas notas, é realizado o cálculo das mesmas, subtraindo-se o percentual de Detratores do percentual de Promotores, com variações entre -100 a +100. Desse modo, para a identificação do e-NPS, tem-se a seguinte equação: $e\text{-NPS} = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detratores}$. Os funcionários que respondem 7 ou 8 são considerados neutros e, portanto, não compõem o cálculo final (Fisher & Kordupleski, 2019; Reichheld, 2003).

Destaca-se que o índice de eNPs pode variar de acordo com o período da pesquisa, por exemplo, numa pesquisa realizada por Kharchenko (2022), em uma organização financeira russa, analisada entre 2017 e 2020 o eNPS demonstrou-se não linear, ou seja, em constante mudança durante o intervalo de tempo estudado, ainda segundo o autor, o eNPS também apresenta limitações, pois tende a não contemplar todas as respostas para os motivos de satisfação/insatisfação dos funcionários.

Por fim, segundo Sedlak (2020), que utilizou o eNPS para identificar o grau de satisfação dos funcionários de empresas polonesas, concluiu que o eNPS se analisado individualmente não tende a melhorar a situação interna das organizações, se não for proposta nenhuma ação de melhoria com base nos dados coletados, de maneira geral, após a empresa aplicar o eNPS, os funcionários precisam perceber que participar de pesquisas, como eNPS, dentro do ambiente de trabalho tem consequências, e de que as respostas são analisadas e levadas em consideração. Senão, nas pesquisas seguintes o engajamento e participação dos funcionários tende a diminuir, uma vez que ele perceba que responder pesquisas internas não melhora o ambiente de trabalho (Yaneva, 2018).

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como objetivos: (i) identificar o nível de satisfação e insatisfação dos funcionários (promotores, neutros e detratores) do Banco Argentaria, com base no eNPS; (ii) compreender os determinantes de satisfação e insatisfação dos funcionários (promotores, neutros e detratores) do Banco Argentaria, com base no eNPS. Para atender ao objetivo, foi realizada uma pesquisa com utilização de métodos mistos, sendo uma pesquisa com abordagem quantitativa e qualitativa; quantitativa e descritiva e a outra com uma abordagem qualitativa e exploratória, por meio da coleta de dados primários e corte transversal.

O campo de pesquisa, foi o Banco Argentaria, codinome utilizado para não identificar o banco. O Banco Argentaria é um banco brasileiro, com mais de 5 mil agências distribuídas por todo o Brasil para atender os seus mais de 74 milhões de clientes. Atualmente o banco dispõe de aproximadamente 86 mil funcionários, divididos entre diversos segmentos e setores, alguns considerados “área meio”, ou seja, sem atendimento ao público externo e realizando atividades administrativas como gestão de pessoas, demandas de compliance, processos jurídicos, agendas econômicas e entre outros. Por outro lado, existem os setores onde ocorrem o atendimento ao público, aos diversos tipos de clientes, pessoas físicas e jurídicas, como, por exemplo, no setor de varejo. Desta forma, o campo de pesquisa será o Banco Argentaria, especificamente o setor de varejo.

A população alvo da pesquisa foram os funcionários que atuam no setor de varejo, onde acontece o atendimento ao público de uma forma geral, com clientes com

menores rendas e onde ocorre a maioria dos atendimentos presenciais e algumas demandas sensíveis da instituição. Desta forma, a amostra foi composta por funcionários que atuam no setor de varejo, de forma geral, sejam em cargos iniciais como em cargos gerenciais, sendo adotada uma amostragem não probabilística por acessibilidade.

Para a coleta de dados foi elaborado um questionário no *google forms*, composto por quatro partes. A parte 1 englobou um texto de abertura com apresentação da pesquisa e pesquisadora, uma pergunta de controle (Você atua na Rede Varejo de Atendimento?) para que somente o público-alvo respondesse o questionário. Na segunda parte foram utilizadas as duas questões do questionário do *Employee Net Promoter Score* (eNPS), sendo: (1) Questão fechada: em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria o banco em que atua como um bom local de trabalho para amigos ou familiares?; (2) Questão aberta: Explique o porquê da nota acima, ou seja, a questão 1. A terceira tratou da caracterização da amostra: (1) Qual a sua região do país?; (2) Qual sua idade?; (3) Qual o seu grau de escolaridade?. A última parte do questionário tratou do agradecimento pela participação na pesquisa.

A seguir, foram efetuados três pré-testes com o questionário, com aproximadamente 10 respondentes cada pré-teste, até chegar ao resultado esperado que contemplasse as respostas necessárias para a pesquisa. Após validado o questionário foram enviados mais de 5 mil e-mails com o link do *google forms*, aleatoriamente, via e-mail corporativo, aos funcionários do banco Argentaria, com a possibilidade de compartilhamento do link entre os demais colegas de trabalho dentro da instituição, gerando uma divulgação em formato de bola de neve.

A coleta de dados foi efetuada entre 01/11/2023 e 30/11/2023, no total foram recebidas 357 respostas, das diversas regiões do Brasil. Entretanto, foram mantidas

apenas 280 respostas, uma vez que 77 respondentes informaram não atuavam na rede varejo, conforme pergunta de controle, por isso foram excluídos da amostra final analisada.

Após coletados os dados, as 280 respostas dos funcionários foram utilizadas. A análise de dados foi dividida em três etapas. A etapa 1 tratou da caracterização da amostra. Já a etapa 2 foi realizada para atender a questão fechada do eNPS, que se refere ao aspecto quantitativo da pesquisa, onde o funcionário atribui um valor de 0 a 10, para quanto ele indicaria a empresa para outra pessoa trabalhar e para a análise será utilizada a porcentagem, com o intuito de identificar os detratores, neutros e promotores. Nesta análise, os 280 funcionários foram divididos em 3 grupos de acordo com as notas nas respostas: (i) Detratores (nota 0-6): funcionários que estão insatisfeitos e podem ser uma influência negativa com relação a indicação da empresa com um lugar para trabalhar; (ii) Neutros (nota 7-8): os que não estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos com a empresa e o seu trabalho; (iii) Promotores (nota 9-10): funcionários que estão satisfeitos e são leais a empresa, e promovem a empresa que trabalham.

Por fim, a verificação da questão aberta do questionário do eNPS, por meio de uma análise qualitativa das respostas abertas dos 280 respondentes. Para tal, adotou-se a técnica do Incidente Crítico (IC). A Técnica de IC visa identificar padrões de comportamento e buscar de forma subjetiva explorar as emoções, experiências e representações dos entrevistados, analisando pontos positivos e negativos das entrevistas. Desta forma, a análise de dados, via IC, teve como foco analisar os motivadores de satisfação e insatisfação dos funcionários do Banco Argentaria, tendo como base para essa classificação de satisfação e insatisfação as figuras 1 e 2.

Capítulo 4

4 RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra da pesquisa contou com 280 respondentes, e apresentou as seguintes características demográficas: a média de idade dos respondentes foi de 46,8 anos, sendo a maioria entre 41 e 50 anos. No que se refere a formação, 17 (6%) possuíam nível médio, 60 (21%) graduação, 185 (66%) pós-graduação especialização, e 18 (7%) mestrado/doutorado. A maioria dos respondentes, 161 (57%) atuam na região Sudeste, 49 (18%) na região Sul do país, 34 (12%) no Nordeste, 24 (9%) respondentes do Centro-Oeste e 11 (4%) da região Norte.

Característica	Descrição	Quantidade	Porcentagem
Idade	20 - 30 anos	17	7%
	31 - 40 anos	80	30%
	41 - 50 anos	122	46%
	51 - 69 anos	45	17%
Escolaridade	Ensino médio	17	6%
	Graduação	60	21%
	Especialização	185	66%
	Mestrado ou Doutorado	18	7%
Região	Sudeste	161	57%
	Sul	49	18%
	Nordeste	35	12%
	Centro-oeste	24	9%
	Norte	11	4%

Figura 3: Caracterização da amostra

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 RESULTADO QUANTITATIVO: *EMPLOYEE NET PROMOTER SCORE* (eNPS)

Essa seção apresenta os resultados da questão quantitativa do questionário do e-NPS: “Numa escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você recomendar a empresa na qual atua para um amigo trabalhar?”. Constatou-se que das 280 respostas coletadas, com relação as notas atribuídas, foram identificados: 148 promotores (52,8%); 81 neutros (28,92%); 51 detratores (18,2%). Isso significa que 52,8% deram uma nota entre 9 e 10, e assim atuam como promotores do Banco Argentaria, e indicam esse Banco para amigos como um bom banco para se trabalhar. Ainda, foi possível observar que 28,92% dos respondentes atribuíram notas que variam entre 7 e 8, enquanto com relação aos detratores foram 18,2% com notas entre 1 e 6. Logo, isso indica que há mais promotores do que detratores no banco Argentaria.

Nesse contexto, a média das notas atribuídas na pesquisa ficou em 8,20, isso indica que os funcionários em média estão mais satisfeitos do que insatisfeitos, e que há mais promotores do que neutros e detratores. Além disso, o desvio padrão apresentou um valor de 2,21, ou seja, a maioria das notas estavam em um intervalo de 2,21 pontos para mais ou para menos da média da pesquisa.

TABELA 1: eNPS: PROMOTORES, NEUTROS E DETRATORES

Grupo	Quantidade de respostas	Porcentagem
Promotores	148	52,85%
Neutros	81	28,92%
Detratores	51	18,21%
Total	280	100%
Média		8,20 pontos
Desvio padrão		2,21

Fonte: dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

Em resumo, o resultado da tabela 1 indica que a maioria do público de pesquisa está localizada no grupo de promotores, enquanto os detratores correspondem ao menor grupo.

4.2 RESULTADO QUALITATIVO: *EMPLOYEE NET PROMOTER SCORE* (eNPS)

Essa seção de resultados trata da questão qualitativa do e-NPS “Explique o porquê da nota acima”. Desta forma, com relação a essa pergunta qualitativa aberta, foram identificados por meio das 280 respostas, 62 variáveis que foram classificadas conforme a técnica de IC, em satisfação e insatisfação, e assim, representam os motivos que geram satisfação e insatisfação nos funcionários do Banco Argentaria. Para melhor compreensão dos dados, as 62 variáveis foram agrupadas em 8 fatores (“Gestão de pessoas”; “Remuneração e benefícios”; “Relacionamento interpessoal”; “Saúde física e mental”; “Estabilidade”; “Identificação com a empresa e trabalho”; “Estrutura organizacional”; “Cobrança e metas”). Os resultados dessa seção de forma geral foram compilados na tabela 3.

No que se refere ao fator relacionados aos aspectos de “Gestão de pessoas”, foram identificadas 9 variáveis (“Programa de desenvolvimento pessoal e capacitações”; “Ascensão na carreira”; “Meritocracia”; “Reconhecimento/Valorização de funcionários”; “Clareza nos remanejamentos dos funcionários para outros setores (ou áreas)”; “Clareza nas atribuições dos cargos e funções (desvio de função)”; “Excesso de trabalho”; “Distância entre a regra (teoria) e prática”; “Conflito trabalho x lar”).

Dentre estas 9 variáveis a que mais promove satisfação, segundo os respondentes, refere-se à possibilidade “Ascensão na carreira”. Essa variável de

satisfação “Ascensão de carreira” recebeu 75 menções positivas, conforme apontado nas seguintes respostas: “Empresa (referindo-se ao Banco Argentaria) com potencial de crescimento para encareiramento e com oportunidades para todos que querem crescer, benefícios, estabilidade”; e “empresa (referindo-se ao Banco Argentaria com [.....] oportunidade de crescimento profissional [...]”. Outra variável de satisfação que recebeu destaque foi o “Programa de desenvolvimento pessoal e capacitações” com 13 apontamentos, o que pode ser observado nas seguintes respostas: “Devido aos incentivos e programas de desenvolvimento pessoal”; e “Empresa consolidada no mercado e estável [.....]. Na Empresa também existe programa de capacitação e ascensão”.

No que concerne aos motivos de insatisfação do fator “Gestão de pessoas”, o aspecto mais relevante também se referiu as possibilidades de “Ascensão na carreira”, citada 9 vezes; seguida de “Reconhecimento/valorização dos funcionários”, mencionado 7 vezes; e “Meritocracia” que apareceu 6 vezes, conforme as respostas: “Se fala muito em meritocracia, mas na maioria das vezes não se concretiza”; e

[...], cultura organização de acomodação por grande parte dos funcionários que inclusive não almejam ascensão, e pouca perspectiva de crescimento visto que as melhores vagas em setores de gestão estão sendo ocupadas por novos funcionários, podendo ascender do piso, diferente de quem já possui alguma função que dependendo do direcionamento de carreira teria que perder salário para voltar a subir [...].

Na minha percepção, a cultura antes inegociável de valorização dos talentos da rede varejo e reconhecimento por mérito daqueles que alcançam os objetivos estabelecidos de forma perene e sustentável e desejam encareirar

no Banco tem ficado em segundo plano e cedido espaço para ações de promoção a cargos de liderança baseada na perspectiva pessoal dos detentores de alçada que, muitas vezes, não encontram amparo na performance, qualificação e experiência dos colegas que recebem as oportunidades de encareiramento.

Com relação as 9 variáveis (“Remuneração/salário”, “Benefícios em geral oferecidos pelo banco”, “Previdência Privada”, “Bolsa de estudos”, “Universidade corporativa”, “Plano de saúde”, “Médicos credenciados”, “Participação nos lucros e resultados (PLR)” e “Incentivos”) referentes ao fator “Remuneração e Benefícios”, destaca-se que a variável que mais gera motivos de satisfação são os “Benefícios em geral oferecidos pelo banco”, essa variável recebeu 105 menções positivas. A outra variável que recebeu destaque foi “Remuneração/salário” com 44 menções positivas, sendo uma delas a seguinte: “Plano de carreira e crescimento profissional, participação nos lucros, estabilidade profissional, remuneração e benefícios.”; e “Empresa possui salário atrativo além dos benefícios oferecidos”.

Além disso, variáveis como a “Previdência Privada”, “Bolsa de estudos”, “Universidade corporativa”, “Plano de saúde”, “Participação nos Lucros e Resultados e Incentivos”, também foram apontados como aspectos de satisfação, conforme os seguintes relatos: “[.....] além de outros benefícios, Plano de Saúde, Previdência complementar”; “[.....] bolsa parcial para cursos de idiomas e graduação”.

Por outro lado, ainda em referência ao fator “Remuneração e benefícios”, a variável “Remuneração/salário” surge como o principal motivo de insatisfação dos funcionários, sendo mencionado 10 vezes entre os respondentes, conforme exemplos: “[...] Necessário, porém, melhorar remuneração”; “[.....] contudo como

trata-se de uma empresa com muitos colaboradores e salário baixo perante instituições concorrentes, vemos um fator que tem desmotivado colegas a buscarem ascensão”.

Já com relação ao fator “Relacionamento interpessoal”, composto por 13 variáveis (“Ameaças”, “Assédio moral”, “Injustiça”, “Cinismo”, “Falsidade”, “Empatia”, “Lideranças/líderes”, “Ambiente de trabalho”, “Acolhimento e cuidado com os funcionários”, “Bem-estar dos funcionários”, “Clima organizacional”, “Amizade” e “Respeito entre os funcionários”), os resultados indicaram que o “Ambiente de Trabalho” é a variável que mais gera satisfação, aparecendo 15 vezes entre os respondentes. As demais variáveis deste fator como “Clima organizacional” aparece entre 5 respondentes, o “Respeito entre os funcionários” com 3 respostas, e “Acolhimento e bem estar dos funcionários”, “Cuidar dos funcionários” e “Amizade”; todas com 1 referência positiva cada, conforme alguns trechos das menções: “[.....] e o clima organizacional também faz a diferença, pois tem um ambiente bom pra trabalhar e o respeito dos colegas de trabalho.”; e “Principalmente pelo respeito que a nossa empresa tem pelas pessoas e pelos profissionais.”

No que concerne aos motivos de insatisfação referentes ao fator “Relacionamento interpessoal”, a variável “Liderança/líderes” juntamente com “Respeito entre os funcionários” configuram em primeiro lugar com 5 respostas, isso indica que a falta de um bom relacionamento entre líder e liderado e a falta de respeito entre os colegas geram insatisfação, como é possível observar nos trechos a seguir: “No atendimento varejo não há reconhecimento pelo trabalho, maus gestores....” e

A empresa precisa ainda melhorar muito [...]. Sinto que o "poder" ainda está muito na mão de gestores que veem os funcionários apenas como força de trabalho para entregar os números e não enxergam o ser humano, buscando

verdadeiramente desenvolver suas potencialidades e auxiliando nos momentos de dificuldade. Acredito que a empresa precisa formar lideranças mais humanizadas e fazer programas e estratégias que realmente atendam as necessidades e realidades principalmente dos funcionários que estão na linha de frente no varejo. Por exemplo não adianta marcar treinamento ou live nos horários de atendimento ao público pois não conseguimos participar.

Já com relação a variável “Assédio moral” surge com 4 menções; e “Ambiente de trabalho” com 3 menções, conforme as falas: “[.....] assédio moral, desvio de função, adoecimento, acúmulo de funções, dentre outros.”; que configuram como variáveis de insatisfação. Outra fala, aponta: “Porque existe muito cinismo, falsidade, só os grandes e os que cacarejam são reconhecidos, mesmo que não façam grandes coisas. O que importa é a aparência, o LinkedIn, os números, não importa a que preço. A falta de conteúdo, de substância é impressionante, e esse modo de funcionar está tomando predominando entre os “líderes”. Falta de empatia com os funcionários.

Com relação ao fator “Saúde física e mental”, este foi composto por 3 variáveis (“Saúde mental/doenças psicológicas”; “Desgaste emocional/stress”; e “Doenças Físicas”). Destaca-se que a única variável que surgiu, somente uma vez, como motivo de satisfação, faz alusão ao cuidado da empresa com a “Saúde mental/doenças psicológicas” dos funcionários. As demais variáveis foram mencionadas como motivos de insatisfação, sendo: “Desgastes emocionais/stress” com 12 menções; “Doenças mentais e psicológicas” com 6 menções; e “doenças físicas” apareceu em 1 resposta. As evidências quanto as essas variáveis foram apresentadas nas seguintes falas: “Nível de estresse muito elevado, que destrói a saúde dos trabalhadores da

Instituição. Não quero isso para um amigo meu, embora esteja ciente de todos os benefícios que a empresa oferece.”

O ambiente de cobranças está ultrapassando os limites toleráveis, muitos funcionários estão adoecendo, muitos comissionados estão no cardo devido o endividamento não ser compatível com o salário de um agente comercial, tenho visto crescer alarmantemente a depressão, síndrome de burnout e outras doenças psicológicas e físicas relacionadas ao trabalho.

O fator “Estabilidade”, foi agrupado por meio de 4 variáveis: “Estabilidade financeira”; “Estabilidade trabalhista”; “Estabilidade”; e “Pontualidade nos pagamentos”. Este fator contemplou 40 menções entre os respondentes, com viés positivo, ou seja, como geração de satisfação entre os funcionários. A variável “Estabilidade” surge com 30 menções; “Estabilidade trabalhista” com 5 respostas; “Pontualidade no pagamento” 4; e Estabilidade financeira com 1; conforme algumas falas: “[.....] Estabilidade, credibilidade e sustentabilidade.”; “Oferece mais estabilidade que as demais empresas do setor...” e “Estabilidade financeira e trabalhista”. Destaca-se que “Estabilidade” também foi mencionada como um aspecto negativo por 1 dos entrevistados.

Outro fator identificado entre os respondentes foi a “Identificação com a Empresa e o Trabalho”, composto por 5 variáveis (“Amor a profissão”; “Atendimento ao público/clientes”; “Funcionários acomodados”; “Trabalho monótono”; e “Relevância do trabalho para sociedade”). Dentre as quais, a variável “Relevância do trabalho para a sociedade” configura como a principal variável de satisfação, com 7 menções. Em seguida, destaca-se a variável “Atendimento ao público” com 5 falas, conforme apontado a seguir: “Reconhecimento da empresa no mercado, atuação na sociedade...”; “Empresa possui atendimento presencial e humanizado, fato que faz

muita diferença para o público idoso, com menos conhecimentos. [.....] isso tudo além da confiabilidade e credibilidade que possui.” e

Minha empresa preza por obter rentabilidade, mas com a sustentabilidade dos negócios, sendo que esses devem gerar um valor agregado para a sociedade, funcionários e clientes. O propósito e valores são aderentes ao praticado no mercado e a cultura, solidez e confiabilidade mostram o motivo da perenidade do Banco.

Por outro lado, ainda com relação ao fator “Identificação com a empresa e trabalho”, a variável “Atendimento ao público”, com 4 falas, configura como o principal motivo de insatisfação; seguida por “Funcionários acomodados” e “Trabalho monótono”, ambas com 1 menção. Seguem algumas falas desses respondentes: “Tem que ter perfil para trabalhar em instituição financeira, não são todas as pessoas que têm disposição para atendimento ao público....”; e “porque é exaustivo lidar com o público todos os dias”.

No que se refere a “Estrutura Organizacional”, que é o maior fator, composto 16 variáveis, sendo: “Burocracia”; “Segurança institucional”; “Cultura organizacional”; “Diversidade”; “Acesso por concurso”; “Posição no mercado/visibilidade”; “Infraestrutura física”; “Oportunidade de expatriação”; “Diversidade de áreas de atuação”; “Teletrabalho”; “Sustentabilidade”; “Comunicação interna entre diretorias”; “Remanejamento”; “Diversidade de produtos e serviços”; “App do banco”; “Carga horária de trabalho”, é possível observar que dentre estes, a variável “Cultura organizacional” aparece como principal motivo de satisfação entre os funcionários do Banco Argentaria, como é possível observar nas seguintes declarações: “Empresa consolidada no Mercado, referência no seu segmento, benefícios e clima

organizacional.”; “Organização e padrão de instituição”; e “Segurança institucional e organizacional, cultura corporativa sólida e flexível....”.

Outras variáveis que ganharam destaque nesse fator como geradoras de satisfação, foram: “Carga horária de trabalho”, com 11 referências; “Posição no mercado/visibilidade” com 8 falas; “Sustentabilidade” com 5 menções; e “Diversidade de área de atuação” e “APP do banco”, ambas com 4 menções. Essas variáveis são corroboradas com as seguintes falas: “[.....] e carga horária”; “Por ser uma empresa que apoia a sustentabilidade ambiental e a diversidade de gêneros.”; “Empresa de alta credibilidade, com agências ao alcance da população e um app que se supera a cada dia”; “Empresa sólida”; “Empresa transparente”; “Empresa preza pela diversidade” e “Empresa com mais de 200 anos de existência, importante e relevante para as Pessoas e para o país”.

Ainda no fator referente a “Estrutura Organizacional”, a recorrência de motivos de insatisfação foram substancialmente menores que os motivos de satisfação sendo o principal motivo a “Burocracia” com 2 referências, na sequência “Diversidade”, “Teletrabalho (home office)”, “Comunicação entre as diretorias” e “Remanejamento” todas com somente 1 menção cada. Seguem algumas falas que corroboram com esses resultados: “[.....] mas as travas burocráticas do sistema e a incoerência entre a cultura proposta pela empresa e a prática efetiva do dia a dia são emocional e mentalmente exaustivos....” e “[.....] negativos (muitas demandas, diferentes metas, burocracia,”

Por fim, o último fator, trata das “Cobranças e metas”, composto por 3 variáveis (“Acúmulo excessivo de trabalho”, “Pressão para venda de produtos” e “Cobrança excessiva por metas”) este fator apresentou motivos exclusivamente de insatisfação sendo a principal a “Cobrança excessiva por metas” com 58 menções entre os 3

grupos, seguida de “Acúmulo excessivo de trabalho (operacional)” com 8 e “Pressão para venda de produtos” com 6, como é possível observar em: “Acúmulo excessivo de trabalho (operacional e metas), e pouca valorização dos funcionários.”

Ainda é necessário que os processos de cobrança de metas sejam mais humanizados. Ainda sofremos assédio moral, ameaças e muita pressão para venda de produtos. Essa pressão, porém, não parte do normativo do Banco, mas das pessoas que trabalham nele.

[...] contudo a carga de metas e rotina de cobrança estressante por e-mail, WhatsApp, fone corporativo, fone particular e Teams; bem como as fontes de cobrança sendo assessores, gerentes regionais, gerentes de mercado e superintendentes fazem com que a satisfação pelo trabalho seja baixa. Por mais elevada que seja sua produção, nunca parece ser digna de reconhecimento.

[.....] entre os motivos pelo qual eu não indicaria o banco como uma boa empresa para trabalhar é [.....], a alta taxa de adoecimento dos funcionários, que trabalham sob pressão para atingir suas metas sem reconhecimento adequado e, principalmente, pela incapacidade dos gestores em compreender as reais implicações de seus cargos/funções; quanto mais alta a posição, menos empatia com a base (alguns nem tiveram a experiência nas funções primárias, enquanto a maioria se esquece de como foi a sua ou deseja "descontar" em seus subordinados todas as frustrações que passou enquanto exercia seu trabalho). Nossa empresa chama seus "gerentes/gestores" de "líderes" e dissemina um conceito controverso entre as pessoas que ocupa

cargos de gerência, pois a maioria deles nem sequer sabe a diferença entre um e outro.

Ainda, conforme tabela 3, quando se analisa os 3 grupos (promotores, neutros e detratores) pode-se verificar que as variáveis mais recorrentes referentes a satisfação foram “Benefícios em geral oferecidos pelo banco” e “Ascensão de carreiras”, respectivamente com 105 e 75 menções. Por outro lado, “Cobrança por metas” que obteve 58 menções, sendo, segundo os resultados da pesquisa, a principal variável responsável pela insatisfação entre os funcionários.

Cabe ainda mencionar, conforme tabela 3, que das 62 variáveis identificadas que geram satisfação e insatisfação quando apresentadas entre os 3 grupos (promotores, neutros e detratores), foi possível observar que dentre as apresentadas nos 2 primeiros grupos, Promotores e Neutros, houve a predominância de motivos de satisfação, 325 e 86 menções positivas respectivamente, enquanto no terceiro grupo foram os aspectos negativos que prevaleceram 81 menções. No entanto, no somatório final as variáveis positivas foram mencionadas 248% a mais que as variáveis negativas.

Verificou-se ainda que das 62 variáveis identificadas no decorrer da pesquisa diversas vem sendo recorrentes na literatura sobre o tema em diferentes países e setores, a recorrência destas variáveis pode indicar algumas especificidades do corpo de funcionário atual, um comportamento do empregado que deve ser observado. Importante ressaltar que algumas variáveis aparecem de forma similar na literatura enquanto que outras são específicas ao setor e, portanto, não aparecem nas pesquisas utilizadas.

Fator	Quant.	Variável	Prom		Neutro		Detrat		Total		Citado na Literatura	
			S	I	S	I	S	I	S	I	S	I
Gestão de Pessoas	1	Programa de desenvolvimento pessoal e capacitações	9		4				13	0	1	
	2	Ascensão na carreira	62		12	5	1	4	75	9	1	
	3	Meritocracia				4		2	0	6	1	
	4	Reconhecimento/ Valorização dos funcionários	8			3		4	8	7	1	
	5	Clareza nos remanejamentos dos funcionários para outros setores (ou áreas)						2	0	2		1
	6	Clareza nas atribuições dos cargos e funções (desvio de função)						2	0	2	1	
	7	Excesso de trabalho				1			0	1	1	
	8	Distância entre a regra e prática						1	0	1	1	
	9	Conflito trabalho x lar						1	0	1	1	
Remuneração e benefícios	10	Remuneração/Salário	27	1	13	5	4	4	44	10	1	
	11	Benefícios em geral oferecidos pelo banco	68		31		6		105	0		1
	12	Previdência Privada	8		1		1		10	0		1
	13	Bolsa de Estudos	1						1	0		1
	14	Universidade Corporativa	1						1	0	1	
	15	Plano de Saúde			1				1	0		1
	16	Médicos credenciados		1					0	1		1
	17	Participação nos Lucros e Resultados (PLR)	6		2		1		9	0		1
	18	Incentivos	1		1				2	0		1
Relacionamento interpessoal	19	Ameaças				1			0	1		1
	20	Assédio moral				3		1	0	4		1
	21	Injustiça						1	0	1		1
	22	Cinismo						1	0	1	1	
	23	Falsidade						2	0	2		1
	24	Empatia						2	0	2	1	
	25	Liderança/Líderes				1		4	0	5	1	
	26	Ambiente de trabalho	10		4		1	3	15	3	1	
	27	Acolhimento e cuidado com os funcionários	1			1		0	1	1		1
	28	Bem-estar dos funcionários	1					1	1	1		1
	29	Clima organizacional	5			1			5	1	1	
	30	Amizade	1						1	0		1
	31	Respeito entre os funcionários	3	4				1	3	5		1
Saúde física e	32	Saúde mental/doenças psicológicas	1			2		4	1	6	1	
	33	Desgaste emocional/stress				5	0	7	0	12	1	
	34	Doenças Físicas						1	0	1	1	
Estabilidade	35	Estabilidade financeira	1						1	0		1
	36	Estabilidade trabalhista	4				1		5	0		1
	37	Estabilidade	22		7	1	1		30	1		1

Identificação com a empresa e	38	Pontualidade nos pagamentos	3	1			4	0		1		
	39	Amor a profissão	1				1	0		1		
	40	Atendimento ao público/clientes	5		4		5	4	1			
	41	Funcionários acomodados					1	0	1	1		
	42	Trabalho monótono					1	0	1	1		
Estrutura Organizacional	43	Relevância do trabalho para sociedade	7				7	0		1		
	44	Burocracia			1	1	0	2	1			
	45	Segurança Institucional	1	2			3	0		1		
	46	Cultura organizacional	32	2			34	0	1			
	47	Diversidade	2			1	2	1	1			
	48	Acesso por concurso	1				1	0		1		
	49	Posição no mercado/visibilidade	5	2	1		8	0	1			
	50	Infraestrutura Física	1				1	0	1			
	51	Oportunidade de expatriação	1				1	0	1			
	52	Diversidade de áreas de atuação	3	1			4	0		1		
	53	Teletrabalho			1		0	1		1		
	54	Sustentabilidade	5				5	0	1			
	55	Comunicação interna entre diretorias			1		0	1		1		
	56	Remanejamento	3			1	3	1		1		
	57	Diversidade de produtos e serviços	2				2	0		1		
58	APP do banco	4				4	0		1			
59	Carga horária de trabalho	9	2			11	0	1				
Cobrança e metas	60	Acúmulo excessivo de trabalho (operacional)		1	4	3	0	8	1			
	61	Pressão para venda de produtos			3	3	0	6		1		
	62	Cobrança por Metas		5	31	22	0	58		1		
Total			325	12	86	78	17	81	428	171	28	34

Figura 4 – Satisfação e Insatisfação (Promotor, neutro, detrator)

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: S: satisfação; I: insatisfação; P: promotor; N: neutro; D: detrator

Em suma é possível observar a predominância de promotores no banco Argentaria, bem como maior recorrência de variáveis de satisfação entre o público de pesquisa. Ressalta-se que houve mais menções positivas e a predominância das variáveis de satisfação, todos os fatores identificados e suas respectivas variáveis de satisfação e insatisfação são importantes para serem utilizados na elaboração de programas e planos de ações voltados para funcionários e colaboradores, a fim de aumentar ainda mais o número de promotores e variáveis de satisfação.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO

De acordo com os dados coletados é possível observar, sob o aspecto quantitativo da pesquisa, a predominância de promotores entre os respondentes. No entanto, o próprio Reichheld (Reichheld, 2003) aborda em sua pesquisa inicial realizada com consumidores a necessidade de converter detratores em promotores e a relevância do feedback do público-alvo pesquisado. Sendo assim, 52,8% de respondentes promotores pode ser um aspecto positivo. Porém, não diminui a necessidade de se analisar os 28,92% neutros e os 18,2% de detratores e criar planos de ação para tornar os neutros e detratores em promotores.

Com relação as variáveis do fator “Gestão de Pessoas”, a variável que se refere as possibilidades de “Ascensão de carreira”, vem sendo analisada na literatura em diferentes setores (Mishra et al., 2020; Heimerl et al., 2020; Bhardwaj et al., 2021; Huuet al., 2022). A variável “Ascensão de carreira” recebeu destaque, possivelmente por ser uma empresa com mais de 80 mil funcionários, com atuação em todo território nacional e em alguns países ao redor do mundo e com diferentes setores e atividades abrangendo as mais diversas formações, o que permite uma mobilidade de carreira e ascensão. Porém, para um determinado grupo de respondentes esse também foi motivo de insatisfação dentre os mencionados neste fator, ou seja, um determinado grupo não percebe a oportunidade de ascensão de carreira.

Outro aspecto mencionado pelos funcionários, no fator “Gestão de pessoas” como motivo de satisfação, se refere aos “Programas de capacitação e treinamento” que vem recebendo atenção na literatura disponível, como foi possível observar nos

trabalhos de Bhardwaj et al. (2021), Andreassi et al. (2012), Heimerl et al. (2020), Moro et al. (2021) e Kharchenko (2022). Além disso, o “Reconhecimento e valorização de funcionários”, teve praticamente o mesmo número de menções como motivos de satisfação e insatisfação entre o público da pesquisa, e já havia sido estudado por Bhardwaj et al. (2021) e Mishra et al. (2020) no ambiente bancário, por Kharchenko (2022) em uma empresa financeira e Andreassi et al. (2012) em sua pesquisa sobre diversos setores. Isso indica que a grupo satisfeito com essa métrica, como também há um mesmo grupo insatisfeito e não percebe que está sendo reconhecido e valorizado pelo Banco Argentaria.

No que se refere aos “Benefícios”, variável amplamente citada pelos 3 grupos, e que não foi localizada com a mesma expressão na literatura anterior, é possível inferir que a satisfação advenha justamente pelo fato do Banco Argentaria conceder aos funcionários diversos benefícios pouco comuns no mercado brasileiro, como: o valor do vale alimentação/refeição da categoria é maior que das demais categorias, bem como, o pagamento de participação nos lucros 2 vezes ao ano, plano de saúde para funcionário e família, previdência complementar, bolsa de estudo parcial para cursos de graduação, pós graduações e idiomas, além de uma Universidade Corporativa com diversos cursos.

Em seguimento, a variável “Remuneração/salário”, aparece em diversas pesquisas na literatura como em Al-Shammari, (2021), Bhardwaj et al. (2021), Mishra et al. (2020), Mafini & Dlodlo (2014), Heimerl et al. (2020); Huu et al. (2022), Kharchenko (2022), Gregory (2011) e Moro et al. (2021). De uma forma geral, essa variável é vista como ponto positivo, vale ressaltar que o salário inicial atual no banco no cargo de 6 horas é de R\$3.622,23, sem contar os benefícios mencionados acima, enquanto que a média salarial do brasileiro segundo a Pesquisa Nacional por Amostra

de Domicílios Contínua (Pnad contínua), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) foi de R\$ 2.979 em 2023 (IBGE, 2024).

Além disso, aspectos mais específicos e menos usuais no mercado não foram localizados na literatura como a “Previdência privada”, “Universidade corporativa”, “Participação nos lucros (PLR)”, entre outros.

Em relação as variáveis que compõem o fator “Relacionamentos interpessoais”, essas variáveis vem sendo objeto de estudo, algumas vezes com expressões semelhantes. Dentre as localizadas no trabalho como “Cinismo”, “Empatia”, “Lideranças (supervisão)”, “Ambiente de trabalho” e “Clima organizacional”, há na literatura estudos anteriores que utilizam os mesmos termos, como é possível observar por exemplo em Platania et al. (2022) em seu estudo sobre cinismo organizacional; e em Pandey et al. (2021), Qian et al. (2017), Moro et al. (2021) em pesquisas que abordam aspectos da supervisão abusiva.

No que se refere ao fator “Saúde física e mental”, variáveis que compõem esse fator foram localizadas em pesquisas anteriores, como a qualidade de vida no trabalho, no estudo de Mafini e Dlodlo (2014) realizado em uma organização pública. Além disso, a variável “Stress” também foi estudada anteriormente, incluindo causas, efeitos, desdobramentos, influência do meio e sobre o meio entre outros, como pode ser vistos nos trabalhos de Ramlawati et al. (2021), Bhardwaj et al. (2021), Gregory (2011) e Qiu et al. (2021). Ainda, as distintas formas de “Estabilidade”, como a “Estabilidade financeira”, a “Estabilidade trabalhista” e a “Pontualidade nos pagamentos” também foram evidenciados entre os respondentes. Isso se deve provavelmente por ser algo que seja valorizado por aqueles que prestam concurso público.

Entre as variáveis apresentadas inerentes ao fator “Identificação com a empresa e o trabalho”, foi possível identificar no que se refere ao “Atendimento ao público”, a variável agressão física e verbal de clientes, num estudo de Pandey et al. (2021) realizado junto a linha de frente do varejo na Índia. As demais variáveis deste fator não foram tratadas anteriormente na literatura. As variáveis deste fator em geral, podem estar mais relacionados a aspectos de origem pessoal e mais subjetivos como: o “amor a profissão”, a “relevância do trabalho para sociedade”. Logo cabe ao Banco Argentaria criar estratégias para fomentar esse amor a profissão e fazer com que as entregas do banco se tornem relevantes para a sociedade.

Com relação ao fator “Estrutura organizacional” variáveis como “Burocracia”, “Diversidade”, “Falta de trabalho remoto (home office)”, “Comunicação interna entre diretorias”, “Remanejamento”, configuraram entre os motivos de insatisfação, variáveis que em alguns casos já vinham sendo abordados na literatura existente, como a burocracia identificada como motivo de insatisfação na pesquisa de Kharchenko (2022). Bem como, aspectos referentes ao escopo do trabalho (Mishra et al., 2020; Heimerl et al., 2020; Huu et al., 2022); comunicação interna e externa (Andreassi et al., 2012; Al-Shammari, 2021; Gregory, 2011) e estrutura organizacional como um todo (Kharchenko, 2022).

Ainda referente ao fator “Estrutura organizacional” as variáveis “Sustentabilidade” e “Diversidade” também permeiam os motivos de satisfação de diversos funcionários. No mesmo sentido, Bauman e Skitka (2012) apresentaram em seu trabalho aspectos referentes a responsabilidade social e corporativa (RSC) em empresas. Enquanto, Platania et al. (2022) apresentou em sua pesquisa a diversidade também como variável de satisfação. No que se refere a “Infraestrutura física”, há uma relação direta com a infraestrutura e ergonomia do local de trabalho anteriormente

estudadas por Mishra et al. (2020), Heimerl et al. (2020), Bhardwaj et al. (2021), Voordt & Jensen (2023) e Kharchenko (2022).

Nesse contexto, ainda referente a esse fator é importante destacar que a variável “Carga horária”, na literatura em geral, aparece como variável de insatisfação como em Bhardwaj et al. (2021), Pandey et al. (2021) e Heimerl et al. (2020), enquanto na pesquisa aqui apresentada configurou exclusivamente como motivo de satisfação, possivelmente pela possibilidade da carga horária de 6hrs diárias em diversos cargos.

Como mencionado anteriormente, as variáveis englobadas em “Cobranças e metas” foram sinalizadas somente como motivos de insatisfação e não foram localizadas na literatura utilizada como base da pesquisa. Neste fator a única variável similar localizada na literatura anterior também como motivo de insatisfação foi excesso de trabalho em Kharchenko (2022), Ramlawati et al. (2021) e Moro et al. (2021). Importante ressaltar que a ocorrência exclusiva de motivos de insatisfação dentro deste fator sinaliza a necessidade de especial atenção por parte da empresa.

Capítulo 6

6 CONCLUSÃO

O trabalho aqui apresentado teve como objetivos: (i) identificar o nível de satisfação e insatisfação dos funcionários (promotores, neutros e detratores) do Banco Argentaria, com base no eNPS; (ii) compreender os determinantes de satisfação e insatisfação dos funcionários (promotores, neutros e detratores) do Banco Argentaria, com base no eNPS. Concluiu-se por meio da aplicação do questionário do eNPS junto aos funcionários do Banco Argentaria, com relação a parte quantitativa referente a questão “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria o banco em que atua como um bom local de trabalho para amigos ou familiares?” que, a maioria dos pesquisados está no grupo de promotores (52,8%) e a média das notas atribuídas ficou em 8,20 pontos. Isso indica que os funcionários tendem a estar mais satisfeitos do que insatisfeitos no banco Argentaria.

Na mesma linha de raciocínio, com relação a parte qualitativa que teve como foco analisar a questão: “Justifique a sua resposta anterior (Pergunta aberta)”. Concluiu-se que, dentre as 62 variáveis identificadas, a maioria das variáveis representou motivos de satisfação com 428 menções, enquanto foram mencionados 171 referentes a insatisfação. A maior parte das menções entre os 3 grupos (promotor, neutro e detratador) estão no grupo promotor que apresentou 325 menções positivas com relação ao banco Argentaria. Ambas as conclusões ratificam que os funcionários estão mais satisfeitos do que insatisfeitos no Banco Argentaria.

Essa pesquisa traz contribuições para a teoria e prática. No que se refere a contribuição teórica, o trabalho buscou preencher as lacunas anteriormente

apresentadas no que concerne a pouca pesquisa no setor bancário referente a satisfação de funcionários, tendo, portanto, utilizado o tema em conjunto com o eNPS como objeto central da pesquisa, e em referência a adoção de pesquisa mista em conjunto com o eNPS e a técnica do Incidente Crítico, também utilizadas na pesquisa e que até então não havia sido identificada no setor bancário. Desta forma, contribui ao pesquisar em conjunto com autores como Ramlawati et al., 2021, Mishra et al. 2020, Bhardwaj et al. 2021 e Mazo, 2020.

No que se refere a teoria, o trabalho aqui apresentado contribuiu ao pesquisar as variáveis de satisfação e insatisfação simultaneamente entre os funcionários do setor bancário, contribuiu ainda quando utiliza métodos mistos, quantitativo e qualitativo como metodologia de pesquisa e por fim ao analisar tais variáveis através do eNPS, dividindo o público de pesquisa entre promotores, neutros e detratores. Nesse sentido, é importante ressaltar que ainda como contribuição teórica a pesquisa analisou as respostas qualitativas utilizando o viés da Técnica de Incidente Crítico. Outra contribuição para a teoria foi identificar 62 variáveis que geram satisfação/insatisfação. Além, de identificar que há mais promotores do que detratores no Banco Argentaria.

Como contribuição prática, os resultados aqui identificados, apresentam um potencial para impactar o cotidiano de milhares de funcionários de empresas do setor bancário, podendo direcionar políticas e projetos de governanças desse setor para transformar atual detratores em futuros promotores. Identificar, compreender e analisar os determinantes de satisfação e insatisfação dos funcionários deve fazer parte da pauta estratégica da empresa e ser um guia para definir ações futuras das empresas. Com base nos dados coletados é possível inferir que o Banco Argentaria pode aperfeiçoar programas de encareiramento e ascensão, além de manter e(ou)

aprimorar os benefícios e a remuneração, bem como, manter a sensação de estabilidade que tendem a ser os motivos que mais geram satisfação e em consequência, afeta o número de promotores na empresa.

Em contrapartida, a atual estrutura de cobrança e metas deve ser revista com celeridade, uma vez que configurou como principal motivo de insatisfação entre os funcionários pesquisados, até mesmo entre os funcionários promotores. Além disso, esse resultado pode ser analisado como uma foto representativa da atual situação do banco com relação a satisfação e insatisfação dos funcionários, neste momento, verifica-se uma predominância de funcionários mais satisfeitos do que insatisfeitos.

Como limitação é possível destacar a utilização de uma amostragem não probabilística por acessibilidade, além disso, essa pesquisa foi realizada em somente uma instituição bancária e especificamente com funcionários que atuam na rede varejo, logo esses resultados não são passíveis de generalização. Por ser um setor com grande mutabilidade com períodos mais sensíveis no final de mês e em especial em final de semestre, devido ao prazo para atingimento de metas. Bem como, não permite uma generalização devido o recorte do público, possivelmente se a mesma pesquisa fosse aplicada em épocas diferentes ao longo do ano com um público mais variado poderia apresentar resultados diferentes. Não obstante, é importante ressaltar que pode haver outras variáveis de satisfação e insatisfação em instituições bancárias e que não foram apontadas na pesquisa.

Como sugestão de pesquisa futuras é possível propor a aplicação da pesquisa em diferentes instituições bancárias, englobando bancos privados, bancos públicos e de economia mista, bem como públicos diversificados dentro dessas instituições em setores diferentes e grupos distintos, ao longo de várias épocas do ano. Em complemento, há a possibilidade de comparar diversos grupos como homens x

mulheres; funcionários de várias gerações; grupo de minorias como raça, cor, opção sexual e origem econômica.

REFERÊNCIAS

- Abdullahi, M. S., Raman, K., Solarin, S. A., & Adeiza, A. (2023). Employee engagement as a mediating variable on the relationship between employee relation practice and employee performance in a developing economy. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 15(1), 83-97. <https://doi.org/10.1108/JARHE-06-2021-0222>
- Al Fannah, J., Al Ismaili, S., Al Jahwari, F., Mohamed, O., & Al Awaidy, S. T. (2021). Improving the process of employee recognition: An exploratory study. *Journal of Hospital Administration*, 10(6), 19-26. <https://doi.org/10.5430/jha.v10n6p19>
- Al-Shammari, E. T. (2021). Investigation of factors affecting employee satisfaction of IT sector. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 12(2), 259-268. <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2021.0120233>
- Andreassi, J., Lawter, L., Brockerhoff, M., & Rutigliano, P. J. (2012, October). Job Satisfaction Determinants: A Global Study Across 48 Countries. In *Proceedings of 2012 Annual Meeting of the Academy of International Business-US North East Chapter: Business Without Borders*, 193-215.
- Arvan, M. L., Pindek, S., Andel, S. A., & Spector, P. E. (2019). Too good for your job? Disentangling the relationships between objective overqualification, perceived overqualification, and job dissatisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103323>
- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>
- Bhardwaj, A., Mishra, S., & Jain, T. K. (2021). An analysis to understanding the job satisfaction of employees in banking industry. *Materials Today: Proceedings*, 37(2), 170-174. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.04.783>
- Bin, A. S., & Shmailan, A. (2015). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1-8. <http://dx.doi.org/10.15739/IBME.16.001>
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.08.003>
- Correa, R., Camelo, S. H. H., & Leal, L. A. (2017). Satisfação no trabalho dos bancários e seus fatores determinantes: Uma revisão integrativa. *E&G Economia e Gestão*, 17(47), 65-84. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2017v17n47p65>

- Clercq, D. de., Haq, I. U., Azeem, M. U., & Ahmad, H. N. (2019). The relationship between workplace incivility and helping behavior: Roles of job dissatisfaction and political skill. *The Journal of Psychology, 153*(5), 507-527. <https://doi.org/10.1080/00223980.2019.1567453>
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. (2023). *Desempenho dos bancos*. Dieese. <https://www.dieese.org.br/sitio/buscaDirigida?tipoBusca=tipo&valorBusca=desempenho+dos+bancos>
- Extremera, N., Mérida-López, S., Quintana-Orts, C., & Rey, L. (2020). On the association between job dissatisfaction and employee's mental health problems: Does emotional regulation ability buffer the link? *Personality and Individual Differences, 155*, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109710>
- Fisher, N. I., & Kordupleski, R. E. (2019). Good and bad market research: A critical review of Net Promoter Score. *Applied Stochastic Models in Business and Industry, 35*(1), 138-151. <https://doi.org/10.1002/asmb.2417>
- Heimerl, P., Haid, M., Benedikt, L., & Scholl-Grissemann, U. (2020). Factors influencing job satisfaction in hospitality industry. *SAGE Open, 10*(4), 1-12. <https://doi.org/10.1177/2158244020982998>
- Gregory, K. (2011). The importance of employee satisfaction. *The Journal of the Division of Business & Information Management, 5*, 29-37.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2024, janeiro 31). *PNAD Contínua: em 2023, taxa anual de desocupação foi de 7,8% enquanto de taxa de subutilização foi de 18,0%*. Agência de Notícias IBGE. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/39025-pnad-continua-em-2023-taxa-anual-de-desocupacao-foi-de-7-8-enquanto-de-taxa-de-subutilizacao-foi-de-18-0#:~:text=A%20taxa%20anual%20de%20informalidade,aumento%20de%206%2C1%25>.
- Jeon, H., & Choi, B. (2012). The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing, 26*(5), 332-341. <https://doi.org/10.1108/08876041211245236>
- Kharchenko V.S. (2022). Loyalty of the personnel of a modern organization: The experience of using the Employee Net Promoter Score (eNPS) system. *Social and labor research, 48*(3), 152-165. DOI: 10.34022/2658-3712-2022-48-3-152-165.
- Mafini, C., & Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organization. *SA Journal of Industrial Psychology, 40*(1), 1-13. <https://hdl.handle.net/10520/EJC152849>

- Mazo, G. dos, S. (2020). Qualidade de Vida no Trabalho: o Ambiente Bancário. *Revista de Ciências Gerenciais*, 24(39), 51-58. 10.17921/1415-6571.2020v24n39p51-58
- Mishra, S., Singh, S., & Tripathy, P. (2020). Linkage between employee satisfaction and employee performance: A Case in Banking Industry. *Global Business Review*, 1, 1-12. <https://doi.org/10.1177/0972150920970351>
- Moro, S., Ramos, R. F., & Rita, P. (2021). What drives job satisfaction in IT companies? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(2), 391-407. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2019-0124>
- Pandey, P., Singh, S., & Pathak, P. (2021). An exploratory study on factors contributing to job dissatisfaction of retail employees in India. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61(C), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102571>
- Platania, S., Morando, M., & Santisi, G. (2022). Organisational Climate, Diversity Climate and Job Dissatisfaction: A Multi-Group Analysis of High and Low Cynicism. *Sustainability*, 14(8), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su14084458>
- Peng, J., Yang, X., Guan, X., Zhou, L., & Huan, T. C. (2022). Will catering employees' job dissatisfaction lead to brand sabotage behavior? A study based on conservation of resources and complexity theories. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 1882-1905. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1109>
- Qian, J., Song, B., & Wang, B. (2017). Abusive supervision and job dissatisfaction: The moderating effects of feedback avoidance and critical thinking. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00496>
- Qiu, D., Li, R., Li, Y., He, J., Ouyang, F., Luo, D., & Xiao, S. (2021). Job dissatisfaction mediated the associations between work stress and mental health problems. *Frontiers in Psychiatry*, 12, 1-8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.711263>
- Ramlawati, R., Trisnawati, E., Yasin, N., & Kurniawaty, K. (2021). External alternatives, job stress on job satisfaction and employee turnover intention. *Management Science Letters*, 11(2), 511-518. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.016>
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-55. <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Rodrigues, R. V. P., & Lemos, S. V. (2021). Tipos de Escalas para Análise de Satisfação entre Colaboradores: um estudo de caso em empresa no interior de São Paulo. *Revista Interface Tecnológica*, 18(1), 644-655. <https://doi.org/10.31510/infa.v18i1.1080>
- Shepherd, W. J., Ployhart, R. E., & Kautz, J. (2020). The neglected role of collective customer perceptions in shaping collective employee satisfaction, service climate,

voluntary turnover, and involuntary turnover: A cautionary note. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1327-1337. <https://doi.org/10.1037/apl0000480>

Thangaswamy, A., & Thiyagaraj, D. (2017). Theoretical concept of job satisfaction-a study. *International Journal of Research*, 5(6), 464-470. <https://doi.org/10.5281/zenodo.822315>

Thu, N. H., Loan, L. T. M., & Quynh, N. D. (2022). Employees' job satisfaction, job performance and their relationship during the COVID-19 pandemic in Vietnam. *Organizational Psychology*, 12(2), 38-55. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2022-12-2-38-55>

Voordt, T. V. D., & Jensen, P. A. (2023). The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity and costs. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(1), 29-49. <https://doi.org/10.1108/JCRE-03-2021-0012>

Yaneva, M. (2018). Employee satisfaction vs. employee engagement vs. employee NPS. *European Journal of Economics and Business Studies*, 4(1), 221-227. <https://doi.org/10.26417/ejes.v10i1.p228-235>

APENDICE A – QUESTIONÁRIO

Olá colega,

Sei que não tá fácil pra ninguém, estamos cheios de demandas.... Mas gostaria de pedir um minutinho do seu tempo, sou bolsista do Programa de Mestrado do Banco e preciso da sua ajuda, respondendo rapidinho as questões abaixo, sobre a sua satisfação com a empresa. As respostas são confidenciais e serão utilizadas somente para fins acadêmicos. Juro que não leva mais que 1 minuto!!! E vai me ajudar muito, muito mesmo!!!

1. Qual a sua região do país?
2. Qual sua idade?
3. Qual o seu grau de escolaridade?
4. Você atua na Rede Varejo de Atendimento?
5. Numa escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você recomendar a empresa na qual atua para um amigo trabalhar?
6. Explique porquê da nota acima. Essa sua resposta por escrito é muito importante para a minha pesquisa de mestrado.