

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
CIÊNCIAS ECONÔMICAS
MBA GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

LUANA BEE

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA O ENGAJAMENTO NA EXECUÇÃO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DOS PROFISSIONAIS: UM ESTUDO SOBRE
TRABALHADORES DA CIDADE DE LAJEADO/RS

São Leopoldo

2017

LUANA BEE

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA O ENGAJAMENTO NA EXECUÇÃO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DOS PROFISSIONAIS: UM ESTUDO SOBRE
TRABALHADORES DA CIDADE DE LAJEADO/RS

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em gestão do comportamento organizacional, pelo MBA em Gestão do Comportamento Organizacional.

Orientador: Prof^a Ms. Roberta Barossi

São Leopoldo

2017

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela proteção e sabedoria abençoando meus passos e por permitir que eu realize mais esta etapa da minha jornada acadêmica.

Aos meus pais e irmãs, pelo apoio de sempre, por serem meu porto seguro e os meus maiores exemplos de pessoas honradas, íntegras e de caráter. Amo vocês.

À minha orientadora por todo apoio, incentivo e disponibilidade ao longo do processo de elaboração da pesquisa. Obrigada por me guiar nessa importante etapa.

Aos demais professores do MBA, agradeço por todos os ensinamentos e momentos compartilhados. É por vocês, mestres, que acreditamos em um mundo cada vez melhor.

Por fim, aos colegas e amigos que conheci durante o curso, agradeço por cada experiência vivenciada ao lado de vocês, que permitiram que eu evoluísse muito de forma pessoal e profissional.

“Sem sonhos, a vida não tem brilho. Sem metas, os sonhos não tem alicerces. Sem prioridades, os sonhos não se tornam reais.”

— Augusto Cury

RESUMO

A presente pesquisa visa analisar como a comunicação influencia na execução do planejamento estratégico perante aos funcionários das empresas da cidade de Lajeado/RS. O referencial teórico refere-se ao planejamento estratégico, liderança e comunicação e motivação e engajamento. Para dar conta deste objetivo, foram analisados os dados oriundos da entrevista de caráter quantitativo e qualitativo que foi aplicada com pessoas que trabalham na cidade, escolhidas de forma aleatória. Os resultados encontrados apontam que os entrevistados, em geral, possuem um nível de escolaridade elevado e que a maioria são jovens; o que sugere que são pessoas preocupadas com a sua carreira e desenvolvimento profissional. Este aspecto pode ter relação com o fato de a maioria dos entrevistados destacarem ter oportunidade de crescimento e aprendizado dentro da empresa como principal item para a sua motivação. De encontro aos objetivos estabelecidos, as principais ações de melhoria estão focadas nos processos de comunicação.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Liderança. Comunicação. Engajamento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz da Análise FOFA	19
Figura 2 - Hierarquia das necessidades, segundo a teoria de Maslow	26
Figura 3 - Teoria dos dois fatores de Herzberg	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura de pesquisa.....	29
Quadro 2 - Estrutura da análise de resultados	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - O novo paradigma do líder.....	21
Tabela 2 - Perfil dos entrevistados	35
Tabela 3 - Dados positivos apresentados pelos entrevistados.....	44
Tabela 4 - Dados negativos apresentados pelos entrevistados	45
Tabela 5 – Plano de ação.....	48

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1 - Sua empresa possui um planejamento estratégico estruturado? 37
- Gráfico 2 - Você é comunicado pelas lideranças sobre os planos que a sua empresa tem definido para os próximos anos?.....38
- Gráfico 3 - De que forma você fica sabendo dos planos que a sua empresa tem definido para os próximos anos (marque no máximo 2 opções)?39
- Gráfico 4 - Você considera importante ser comunicado dos planos que a sua empresa tem definido para os próximos anos?.....39
- Gráfico 5 - Escolha 2 dos fatores abaixo que você considera mais importantes para o seu engajamento na empresa onde atua:40
- Gráfico 6 - Em uma escala de 1 a 5, (onde 1 se refere ao menor grau e 5 ao maior), qual é hoje o seu grau de engajamento com a empresa onde você atua? 41
- Gráfico 7 - Descreva como é o relacionamento entre líderes e equipes na empresa onde você atua:.....42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	16
2.2 LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO	20
2.3 MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO	25
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	29
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	29
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.-ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE	31
3.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E DO ESTUDO	32
3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	33
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	34
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS REULTADOS	35
5 CONCLUSÃO	50
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS	57

1 INTRODUÇÃO

Fundada em 1981, a cidade de Lajeado pertence ao Vale do Taquari e está localizada a 117km da capital Porto Alegre. De acordo com dados de 2016 do IBGE, a cidade é composta por uma população de aproximadamente 79.172 pessoas e uma área territorial identificada em 2015 com 91,160km². A cidade também conta com 5427 empresas atuantes e 34988 pessoas assalariadas, conforme dados de 2014.

São as empresas desta cidade que foram o foco de estudo da presente pesquisa, que visa identificar se os trabalhadores das mesmas são informados dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico, e, se saber desta informação gera um impacto direto no engajamento destes profissionais.

Atualmente as empresas tem adotado o planejamento estratégico como uma ferramenta gerencial, com o intuito de estabelecer objetivos e planos, e assim definir seu posicionamento no mercado e as diretrizes a serem seguidas para alcançar estes objetivos. Para Herrero Filho (2011, p. 73) estratégia é “a arte de criar valor”. Já Chedler (1962) diz que a estratégia pode ser definida como a determinação das metas e de objetivos básicos no longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários à consecução dessas metas.

Com um papel estratégico fundamental, a responsabilidade do líder não está apenas em contribuir com a formulação do planejamento estratégico, mas também, informar sua equipe a respeito do posicionamento e objetivos da empresa. Por ser um representante da empresa, o líder precisa atuar de forma cada vez mais dinâmica, lembrando também que por estar nesta posição, passa a ser uma figura de referência e exemplo perante seus liderados.

É importante ressaltar também, que este dinamismo deve se aplicar no dia-a-dia do líder, pois atualmente suas atividades vão muito além de dar atribuições e fazer cobranças aos seus subordinados. Um bom líder nos dias atuais deve atender a alguns quesitos como: conhecer bem a sua equipe, ser resiliente perante situações inesperadas da sua rotina, dar feedbacks construtivos. Outra habilidade importante relacionada à esta função é a ter uma visão estratégica com foco no negócio, mas também, valorizar a sua equipe e o ambiente de trabalho onde estão inseridos.

Nesse sentido, Soto, (2009, p. 215) entende que “[...] o papel primário de um líder é influir nos demais para que tratem de alcançar com entusiasmo os objetivos estabelecidos”

Para isso, a comunicação é uma ferramenta que contribui com a performance do profissional que está em posição de liderança, uma vez que a forma como é utilizada pode definir o grau de aproximação e confiança que a equipe terá para com ele.

Assim, D’Souza (1996, p. 145), acredita que uma comunicação eficiente é um aspecto de extrema relevância na atividade do líder: “Os líderes sabem que poderão alcançar os seus objetivos com maior facilidade se tiverem a cooperação das pessoas com quem trabalham”.

Cabe ao líder também, comunicar as equipes com relação aos objetivos da empresa para os próximos anos, ressaltando que ter este conhecimento pode resultar em uma forte influência no engajamento dos profissionais, a medida que se relaciona com o sentimento de pertencimento dos funcionários com a empresa onde atuam.

Uma comunicação direta, sem contradições e valorizando a empresa e seus colaboradores pode resultar em funcionários mais motivados e engajados. Desta forma, podemos destacar Alvarenga (2011, p. 01) onde ressalta que:

“Líderes engajados promovem o engajamento de seu time, que, por sua vez, tem performance acima da média e maior satisfação com o que fazem. Nessa hora, a habilidade de se comunicar tem a sua relevância elevada à máxima potência, pois os colaboradores levam em conta a qualidade do relacionamento com seu líder direto para decidirem a quem, como e por quanto tempo emprestarão sua força de trabalho. Sua motivação está relacionada a fatores como estilo, comportamento, atitudes, reconhecimento, coerência e autenticidade demonstrados pelo gestor. Diante disso, é, no mínimo, espantoso que algumas empresas ainda negligenciem na oferta de programas e oportunidades para desenvolvimento e fortalecimento de seus líderes. Mesmo sabendo que são eles que têm mais possibilidades de influenciar as equipes, poucas organizações atribuem esta responsabilidade ao líder, definindo comportamentos e ações específicas para este fim”.

Isso que está identificado na presente pesquisa, com um enfoque nas empresas da cidade de Lajeado/RS, e através de um estudo exploratório de natureza quantitativa, qualitativa e pesquisa bibliográfica. Foi avaliado se os

profissionais que trabalham nas empresas da cidade são comunicados do planejamento estratégico das suas empresas, e, da mesma forma, se essa comunicação e a relação existente entre líderes e equipes influencia na execução do planejamento estratégico e engajamento dos profissionais.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O planejamento estratégico é considerado cada vez mais importante para as empresas, pois auxilia na definição de objetivos, bem como, utilizado muitas vezes como ferramenta para se ter vantagem competitiva. Nesse sentido, acredita-se que para haver um bom desempenho na implantação do planejamento estratégico, é importante que todos os colaboradores estejam engajados e motivados, e para que isso aconteça é fundamental que todos tenham conhecimento dos objetivos que foram propostos e que saibam a sua importância para que a organização alcance tais metas.

Desta forma, o papel do líder é de extrema importância, pois cabe a ele manter a sua equipe informada e engajada com o propósito da empresa, bem como direcionar seus funcionários no melhor caminho incentivando-os a se desenvolverem e contribuir com o desenvolvimento da empresa.

Entretanto, no mundo empresarial muitas vezes teoria e prática não estão alinhados, resultando na não formulação do planejamento estratégico ou não comunicação do mesmo para os demais integrantes da empresa. Outra realidade também muitas vezes apresentada pelas organizações é a má comunicação e/ou relacionamento entre líderes e equipes, o que pode resultar no baixo engajamento dos funcionários com a empresa onde atuam.

Com base em tudo isso, a presente pesquisa visa identificar a influência da comunicação do planejamento estratégico para a execução do mesmo e para o engajamento dos trabalhadores da cidade de Lajeado.

A escolha da cidade de Lajeado/RS como foco da pesquisa se deu pelo fato da pesquisadora trabalhar na cidade e do seu interesse em descobrir o posicionamento das empresas deste município com relação ao planejamento estratégico, da mesma forma que, como os funcionários são afetados pela

comunicação ou não deste planejamento e como são as relações estabelecidas entre líderes e equipes nas empresas da cidade.

A cidade de Lajeado está em constante desenvolvimento, e de acordo com dados do IBGE de 2014, 55,6% da população estava empregada, sendo a renda média de 2,5 salários mínimos. Diante disso, busca-se com a presente pesquisa avaliar o relacionamento entre líderes e suas equipes com relação à comunicação principalmente do planejamento estratégico destas organizações, e, em como esta comunicação pode influenciar no engajamento dos profissionais.

Acredita-se que ao entender melhor o comportamento das empresas da cidade, seja possível estruturar algumas melhorias que possam ser aplicadas pelas equipes diretivas com o intuito de fazer com que tais empresas evoluam em seus processos de comunicação e relacionamento entre líderes e equipe.

Vale destacar também, que ao abordar e analisar assuntos tão relevantes para o mundo organizacional cria-se a possibilidade de muitos empresários que ainda não possuem um planejamento estratégico estruturado, ou que seu processo de comunicação em suas organizações seja falho, atentem a estas questões, buscando desenvolvê-las.

Com base nestes aspectos, a presente pesquisa visa responder a seguinte questão problema: Como a comunicação adequada impacta no engajamento da execução do planejamento estratégico?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como a comunicação adequada impacta no engajamento da execução do planejamento estratégico dos profissionais da cidade de Lajeado/RS.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar se as empresas da cidade de Lajeado comunicam aos profissionais aspectos relacionados ao planejamento estratégico;
- Avaliar se a comunicação do planejamento estratégico influencia no engajamento dos profissionais;
- Propor melhorias para as equipes diretivas com relação à comunicação adequada para o engajamento na execução do planejamento estratégico.

1.3 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa visa avaliar o comportamento das empresas da cidade de Lajeado/RS no que se refere à comunicação do planejamento estratégico para as equipes, e também como essa comunicação reflete no engajamento dos profissionais para a execução deste planejamento, bem como no sentimento de pertencimento dos mesmos.

O objetivo final, é propor às equipes diretivas melhorias diagnosticadas ao longo da pesquisa com foco no relacionamento entre líderes e suas equipes, da mesma forma que a condução da comunicação do planejamento estratégico.

Assim, a realização desta pesquisa se deu pelo interesse da pesquisadora em montar um panorama da realidade existente nas empresas da cidade de Lajeado/RS com relação a estes assuntos, e com isso, propor melhorias que possam auxiliar na gestão destas organizações.

Para a pesquisadora, haverá ganhos consideráveis, uma vez que a mesma terá um aprofundamento em conceitos de comunicação, relacionamento entre líderes e equipes, e planejamento estratégico. Outro aspecto muito positivo é o fato de a pesquisadora passar a ter um olhar mais aprofundado com relação ao comportamento das empresas de Lajeado.

Vale ressaltar também que a presente pesquisa resultará em ganhos para as empresas, a medida que possam avaliar os seus processos e o seu comportamento

perante os assuntos pesquisados, e se necessário agir com o intuito de evoluir em sua gestão, e possivelmente melhorar seus resultados.

Salienta-se também ganhos para a sociedade, à medida que profissionais mais engajados com suas empresas refletem na sua produtividade, motivação, e conseqüentemente, índices de rotatividade.

Para a academia, há benefícios uma vez que serão avaliados alguns conceitos de gestão de pessoas, e a partir disso verificar como estes conceitos se aplicam na prática.

Por fim, deseja-se construir alternativas que possam ser adotadas pelas organizações com o intuito de melhorar os seus processos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ao falarmos de organizações, vale ressaltar a definição de Kanaane (1994, p. 30), que conceitua como sendo “Um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimiladas e transmitidas sucessivamente pela mesma, daí a importância e a responsabilidade diante dos outros, das novas gerações.” Já Barnard (1971, p. 101) descreve que “uma organização passa a existir quando (1) há pessoas aptas a se comunicarem entre si (2) que estejam desejando contribuir com sua ação (3) para a realização de um propósito comum”.

Desta forma, destaca-se aspectos como trabalho em equipe e a sinergia de todos os envolvidos no processo em prol dos objetivos comuns, pois, como explica (Gibson et al. 1981. p.24) “As organizações são caracterizadas por um comportamento voltado para uma determinada meta ou objetivo. Isto é, perseguem metas e objetivos que podem ser alcançados de modo eficaz e eficiente pela ação conjunta dos indivíduos”.

Diante disso, ao dissertarmos sobre objetivos é fundamental nos ater à alguns aspectos relacionados ao pensamento e planejamento estratégico que atuam fortemente como ferramenta estratégica de gestão.

Nessa linha, salienta-se que o pensamento estratégico está cada vez mais presente nas empresas, que passam a vislumbrar metas e objetivos de curto e longo prazo. Para Amoroso (2002, p. 45) pensamento estratégico é “a rede de interconexões entre processos de observação e processamento da informação, que envolve percepção, razão e intuição.” Assim, ele se forma de acordo com o cenário atual, e com base em análises internas e externas avaliando todos os aspectos que possam gerar influência para o crescimento e desenvolvimento da instituição. Belmiro (2003, p. 295) explica que “O pensamento estratégico tenta compreender a natureza das coisas, as raízes das mudanças e dos fenômenos. Ele cria a oportunidade de respostas para circunstâncias atuais e ações nas quais o caminho criado para o futuro ultrapassa qualquer previsão que possa ter sido criada pela simples projeção do que possa ter existido no passado.”

Oliveira e Paula, (2007, p. 41) destacam também o fato de que “Ganha força a ideia de pensamento estratégico e metodologias para a elaboração compartilhada de estratégias capazes de delinear direcionamentos com foco de longo prazo, voltados para a geração de múltiplas fontes de criação de valor para a organização e para os atores sociais com ela envolvidos.

Assim, com uma equipe que aplique o pensamento estratégico é possível estruturar um planejamento, onde Ackoff (1982, p. 1), conceitua como “planejamento é a definição de um futuro desejado e dos meios eficazes de alcançá-lo”. Já para Kotler (1992, p.63) “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Almeida (2001, p. 13) conceitua planejamento estratégico como uma técnica administrativa “que procura ordenar as ideias as pessoas de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”

De forma geral, os três autores expressam a importância de se aplicar um planejamento estratégico e da relação direta estabelecida com os objetivos e metas da empresa, auxiliando na estruturação do cenário atual e definição de propósitos para o futuro da organização. Vale salientar que antes da formulação de um planejamento estratégico, deve-se entender conceitos da estratégia propriamente dita.

Mintzberg e Quinn (2001, p. 20) definem estratégia como um “[...] padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente [...]”. Já Thompson; Strickland, (2004, P.22), acreditam que a estratégia é dinâmica, pois ressalta que “emerge em forma de fragmentos, à medida que o negócio se desenvolve e responde às novas condições” ou seja, se molda perante as mudanças do cenário onde atua. Bossidy e Charan (2002, p.178) argumentam também que “um bom processo estratégico é umas das melhores formas de ensinar as pessoas sobre execução”. Percebe-se através disso, que a estratégia em si é muito objetiva, enfocando na análise do cenário atual e perspectivas futuras, para que a partir disso sejam formulados planos.

Vale destacar também, que de acordo com Hrebiniack (2006), muitas organizações focam apenas na formulação das estratégias e acabam negligenciando a execução das mesmas. Eles não têm a compreensão de que o

planejamento e a sua execução são interdependentes, pois um acaba tendo influência sob o outro.

Ou seja, não basta apenas fazer uma análise teórica e formular um plano sem colocar nada disso em prática. O planejamento estratégico vai muito além: desde toda análise, até o constante acompanhamento dos objetivos que foram estabelecidos, estando inclusive sujeito à mudança com base nos resultados que a empresa estiver obtendo ou de acordo com as mudanças no cenário tanto interno quanto externo da organização.

A definição de quem ou qual setor será responsável por determinadas atividades ou objetivos na estruturação e implantação de uma estratégia em uma organização permite que tal estratégia se torne mais concreta aos olhos dos colaboradores, que passam a fazer parte deste movimento, à medida que é responsabilidade deles alcançar os objetivos propostos. Para Robbins (1978, p. 35) “a determinação antecipada dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser atingidos [...] é a decisão de o que fazer, como fazê-lo e quem deverá fazê-lo.” Furlan (1997, p. 19), explica também que “os planos de ação referem-se aos passos pragmáticos para a concretização das estratégias estabelecidas possuindo data de realização e prioridade de execução.”

Assim, de forma geral, pode-se dizer também que “Um bom plano estratégico é um conjunto de direções que você quer tomar; é um roteiro, não totalmente preenchido, de modo que lhe dê bastante espaço de manobra.” (BOSSIDY E CHARAN, 2002, p.177).

Com relação ao processo de planejamento estratégico vale ressaltar um ponto definido como atitude corretiva, onde Certo e Peter (1993, p.219) explicam como sendo “uma mudança que o administrador faz no modo como uma organização funciona para garantir que ela possa alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva e eficiente e trabalhar de acordo com os padrões estabelecidos”. Ou seja, novamente se evidencia a dinamicidade de um planejamento estratégico, que pode sofrer reajustes com o intuito de alcançar os objetivos propostos.

Uma maneira de se analisar o cenário onde a empresa está inserida com o intuito de definir ou redefinir uma estratégia é através da análise SWOT, também conhecida como análise FOFA:

Figura 1 - Matriz da Análise FOFA

Análise FOFA	Análise Externa Oportunidades O	Análise Externa Ameaça A
Análise Interna Fortes F	Como os nossos pontos fortes podem ser empregados para tirar proveito das nossas oportunidades?	Como os nossos pontos fortes podem ser usados para impedir que as ameaças atrapalhem nossas estratégias?
Análise Interna Fracos F	O que nós deveríamos fazer com os nossos pontos fracos para tirar melhor proveito de nossas oportunidades?	O que nós deveríamos fazer para reforçarmos os nossos pontos fracos para impedir que as ameaças nos prejudiquem mais ainda?

Fonte: Adaptado de Pereira (2007, p. 104).

Por meio dela, é possível analisar aspectos internos e externos da organização, sendo uma ferramenta que auxilia muito as empresas a fazer análises de curto e longo prazo, da mesma forma que, na formulação da sua estratégia e constante revisão da mesma.

Nesse sentido, Certo e Peter (1993, p. 77-78) expressam que “(...) a visão proporciona maior concentração de esforços das pessoas para uma direção comum, assegura que a organização não persiga propósitos conflitantes, serve de base lógica para alocar recursos organizacionais, e estabelece áreas de responsabilidade e atua como base para o desenvolvimento dos objetivos organizacionais”.

Vale ressaltar também que para se ter êxito na estratégia proposta é importante que a empresa trabalhe em sinergia e que todos acreditem em tal estratégia, pois os setores de uma empresa funcionam como uma engrenagem, que para o funcionamento de uma determinada peça, depende do funcionamento de outras. Porter (1999, p. 73) expressa que a “estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima.”

Para este processo, a comunicação é fundamental no ambiente corporativo, uma vez que contribui com que todos entendam o seu papel para alcançar os

objetivos propostos. Nesse sentido, Kaplan; Norton, (1997, p. 14) dizem que “Na conclusão do processo de comunicação e associação dos objetivos, todos na empresa devem ter adquirido uma clara compreensão das metas de longo prazo da unidade de negócios, bem como da estratégia adequada para alcançá-la.” E, vale salientar também que cabe a liderança de uma instituição utilizar a comunicação da maneira mais efetiva possível para o entendimento e engajamento da equipe, sendo exatamente o que aprofundaremos a seguir.

2.2 LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO

O conceito de liderança se torna cada vez mais complexo e dinâmico no mundo empresarial, e com isso, as responsabilidades atribuídas para profissionais neste cargo atingem frequentemente a patamares estratégicos nas organizações. Bergamini (2009, p.124) expressa bem essa ideia quando define que:

“...um líder considerado eficaz, além de preocupar-se com o desenvolvimento integral de toda a potencialidade dos seguidores, consegue que os mesmos cheguem, até mesmo, a desconsiderar seus próprios interesses para comprometer-se com os objetivos propostos pelo grupo ao qual pertencem. Esse tipo de liderança é, no geral, exercido de maneira natural, de tal forma que o líder, nessas circunstâncias, recebe do seguidor a autorização para exercer sua influência sobre ele. Na prática, só se segue um líder que seja admirado pelo seguidor.”

Já para Prahalad (2000, p.45), “O desafio de desenvolver líderes para o novo milênio apresenta-se a nós agora. A complexidade do ambiente competitivo requer líderes e não administradores cautelosos. A função da administração deve focalizar pessoas dispostas a assumir responsabilidade por realizar tarefas complexas e que demonstrem força intelectual e emocional. Líderes têm que inspirar outras pessoas e sempre esperar receber delas melhores esforços.”

Dessa forma, vale ressaltar que um profissional na posição de liderança está sujeito a riscos, uma vez que está na linha de frente de uma organização, que por sua vez, vive em constante movimento, sendo assim atribuição do líder ter uma visão sistêmica e conseguir se anteceder aos fatos. Lacombe (2005, p. 209) diz que

“Líderes são agentes de mudança, desafiam o estabelecido, e isso não se faz sem riscos.”

Cavalcanti (2005) ilustra bem as mudanças ocorridas ao longo do tempo no processo de liderança no mundo organizacional conforme pode-se observar abaixo:

Tabela 1 - O novo paradigma do líder

ANTIGO PARADIGMA DE LIDERANÇA	NOVO PARADIGMA DE LIDERANÇA
Separação entre líder e liderado	Integração entre líder e liderado
Sentimento de superioridade do líder	Sentimento sincero de igualdade entre líder e liderado
Estilos autocráticos, democráticos e liberal de liderança	Estilo participativo de liderança
Simple relação visando cumprir os objetivos	Líder estabelece uma relação evolutiva visando ao crescimento em direção a plena consciência
Líder centrado em objetivos materiais	Líder centrado em objetivos e valores superiores
Visão superficial dos objetivos de vida e do trabalho	Conscientização do sentido profundo da existência e do trabalho
Visão limitada e reducionista aos objetivos imediatos	Visão holística, abrangente e inclusiva: homem, sociedade e natureza
Conflito: Procura de culpa	Conflito: Procura das causas, oportunidade de aprender e dialogar
Dirige grupos, departamentos, seções, setores isolados de organizações	Incentiva redes de organismos vivos
Ênfase em personalidades autoritárias ou obedientes, disciplinadas e enérgicas	Ênfase em personalidades harmoniosas, porém firmes e lúcidas

Fonte: Adaptado de Cavalcanti (2005, p. 75).

Diante disso, pode-se entender que com o passar do tempo o profissional no cargo de liderança passou a utilizar a visão sistêmica, observando a empresa como um todo e integrando toda equipe de trabalho. O líder autocrático cedeu espaço para uma liderança participativa, tendo também uma maior sinergia entre todos os envolvidos no processo, e, conseqüentemente, aumenta-se o sentimento de confiança e união entre os funcionários da empresa.

Nessa mesma linha, é importante destacar que em função do ambiente organizacional ser mutável, a comunicação se torna uma aliada dos líderes com

relação às suas equipes de trabalho. Gil (2010, p. 71) diz que “Informar é um ato unilateral, que envolve a pessoa que tem uma informação a dar. Já comunicar implica tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor”. Robbins (2007, p. 120) ressalta também que “Dentro de um grupo ou organização, a comunicação cumpre quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação”. Ou seja, o papel da comunicação na execução da atividade de liderança vai muito além de dar ordens. Ela tem se tornado uma ferramenta que auxilia muito a gestão justamente por se relacionar não somente a delegação de ordens, como também, com o estreitamento de laços entre as equipes, formação de uma relação de confiança e motivação dos profissionais.

Assim, Hasche (2011, p. 90) recomenda também que “comunique sempre, mesmo se aquilo que você deve e precisa dizer não seja algo agradável. A pior notícia será sempre melhor do que a ausência total de informação”.

Isso se refere tanto ao que é dito, como também naquilo que não é comunicado aos funcionários. Para Kunsch (2009 p. 152 e 153):

“O que deve ser feito, e rapidamente, é intensificar os momentos de interação face a face para divulgar informações sobre as mudanças, mesmo sem os detalhes, ou ainda que seja para dizer, se for o caso que o gerente não tem todas as informações demandadas. O importante é dizer a verdade, e sem demora, pois, assim, os inevitáveis mal-ditos gerados não terão a função de informar os funcionários, mas, sim, de acomodar as ansiedades. Informações que dizem respeito diretamente ao funcionário, ou qualquer outra informação importante, é bom que cheguem a ele primeiro por meio de seu supervisor imediato (gerente ou supervisor) na comunicação face a face. Essas informações, se for o caso poderão ser complementadas ou detalhadas depois mediante os veículos corporativos de comunicação interna.”

Ou seja, é muito importante que a interação entre líder e equipe seja baseada em confiança mútua, onde a comunicação tem o papel de firmar este laço, bem como, fazer com que o funcionário aumente a sua visão da empresa como um todo e também da importância do seu papel na instituição. Robbins (1978, p.443) destaca que “comunicação é a transferência e compreensão de significados”.

Assim, para Robbins (2007, p. 133) “Muitos problemas de comunicação podem ser atribuídos a equívocos na compreensão da mensagem e à falta de precisão. Eles podem ser reduzidos se o administrador usar o círculo de feedback oral, escrito ou não verbal no processo de comunicação”. Nessa linha, é importante

descrever como o processo de comunicação funciona e quais são as etapas que compõe este processo. Gil (2010, p. 73) detalha este processo para melhor compreensão quando exemplifica da seguinte maneira:

“Considere-se agora uma exemplificação do processo de comunicação envolvendo todos esses elementos. Uma pessoa (emissor) tem uma ideia (significado) que pretende comunicar. Para tanto, vale-se de seu mecanismo vocal (codificador), que expressa sua mensagem em palavras. Essa mensagem, veiculada pelo ar (canal), é interpretada pela pessoa a quem se comunica (receptor), após sua decifração por seu mecanismo auditivo (decodificador). O receptor, após constatar que entendeu a mensagem (compreensão), esclarece a fonte acerca de seu entendimento (realimentação).”

Vale salientar que para Robbins (2009, p. 428) os “Dois elementos mais importantes para a comunicação eficaz são a habilidade de ser um ouvinte ativo e a habilidade de dar feedback”. Ou seja, a comunicação é um processo tanto de fala quanto de escuta, sendo essencial no ambiente organizacional.

Pode-se observar também, que a comunicação é composta por vários componentes que influenciam no processo e, por isso, é muito importante que as lideranças se certifiquem de que a mensagem que está sendo passada por elas seja a mesma que está sendo entendida pelas equipes.

A comunicação interna também contribui muito com o relacionamento entre líderes e equipe e entre a equipe em si, Lupetti (2007, p. 22), ressalta que ela “incentiva a troca de informações e estimula as experiências e o diálogo, bem como a participação de todos a fim de atingir os objetivos gerais da organização”. Portanto, percebe-se a sua importância para o desenvolvimento de uma organização e dos profissionais que nela atuam, uma vez que a interação entre os colaboradores é fundamental para alcançar os resultados pretendidos.

Essa comunicação no ambiente corporativo pode ser definida como informal, onde Kunsch (2003, p. 83) explica como sendo um sistema de comunicação que “emerge das relações sociais entre as pessoas”, ou formal sendo “o sistema de normas que regem o comportamento, os objetivos, as estratégias e conduzem as responsabilidades dos integrantes das organizações” Kunsch (2003, p. 84). Sendo as duas formas muito utilizadas e importantes nos processos empresariais.

De acordo com Ferrari (2009, p. 78) “A comunicação como campo de conhecimento é um processo contínuo e permanente que permeia as interações humanas, atuando como um sistema diálogo com o objetivo de informar, persuadir, motivar e alcançar a compreensão mútua.” Nesse sentido, é possível perceber que o processo de comunicação pode ser utilizado para diversos fins. De forma mais específica, no ambiente organizacional, há muito a ser explorado dependendo do objetivo que o comunicador deseja alcançar, ou seja, o processo de comunicação se torna uma ferramenta de apoio e pode contribuir muito no relacionamento entre líder e equipe, bem como, entre setores e demais stakeholders da empresa.

Nessa mesma linha, Rego (1986, p.31) expressa que “gerar consentimento, eis a meta final da comunicação organizacional. Produzir aceitação, por meio de comunicação expressiva-emocional, deve ser o objetivo dos profissionais que lidam com comunicação nas empresas”. Assim, a comunicação contribui para que todos tenham o entendimento dos objetivos estabelecidos pela organização, e, ainda, que saibam o que deve ser feito para atingi-los.

“A organização é entendida como a combinação de esforços individuais para a realização de (em torno de) objetivos comuns. Não se reduz à estrutura física (algumas até dispensam essa estrutura), aos equipamentos, aos recursos financeiros, as pessoas, mas, sim, “realiza-se em relações”; pessoas em relação que trabalham para atingir objetivos específicos, claros, bem definidos, portanto, objetivos comunicados e convencionados.” (BALDISSERA, 2011, p. 172). Em outras palavras, a capacidade humana e, principalmente, as relações estabelecidas no ambiente de trabalho influenciam muito na realização de objetivos e contribuindo com que as organizações se destaquem no mercado de trabalho.

Vale ressaltar que uma relação de confiança entre líder e equipe, da mesma forma que estar ciente de suas responsabilidades e dos objetivos definidos pela empresa tem relação direta com a motivação e o engajamento dos funcionários. Hrebiniak (2006, p. 43), ressalta também que uma liderança “deve motivar o sentimento de pertença com relação ao processo de execução e firmar um compromisso com ele”, ou seja, agindo diretamente no engajamento das equipes, os incentivando e fortalecendo os elos firmados com a organização. Aspecto esse que será analisado de forma mais aprofundada a seguir.

2.3 MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO

Ao falarmos dos profissionais e equipes de trabalho no mundo organizacional, tendo uma visão das mudanças que ocorreram ao longo do tempo, pode-se citar Chiavenato (1999, p. 30) que ressalta que “As pessoas eram vistas como meros recursos, mas com o avanço tecnológico um novo conceito surgiu em relação às pessoas que por sua vez passaram a serem reconhecidas como o mais precioso recurso de uma organização. Antes o ativo principal era a parte financeira e as pessoas eram passivas na organização, hoje elas fazem parte do ativo, pois, o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento.”

Para Tamayo (2005, p. 3 e 4), “O vínculo do indivíduo com o seu trabalho é caracterizado pela complexidade e a multidimensionalidade. Ele abrange não somente a relação com o trabalho em si, mas também com o emprego, com a equipe de trabalho, com a carreira ou ocupação, com o sindicato e com a organização na qual trabalha.”

Assim, num mundo de trabalho, onde as pessoas são reconhecidas como um recurso muito importante da empresa, é fundamental que este recurso esteja engajado e motivado na organização onde atua. Maximiano (2000, p.299) diz que a “Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa”. Em outras palavras podemos dizer aqui que a motivação se refere a ter um motivo para a ação.

Analisando historicamente este conceito, Chiavenato (2004, p.429) relata que “A teoria da hierarquia das necessidades é a mais conhecida de todas as teorias a respeito de motivação humana”. Abaixo segue de forma ilustrativa o modelo da evolução das necessidades de Maslow:

Figura 2 - Hierarquia das necessidades, segundo a teoria de Maslow

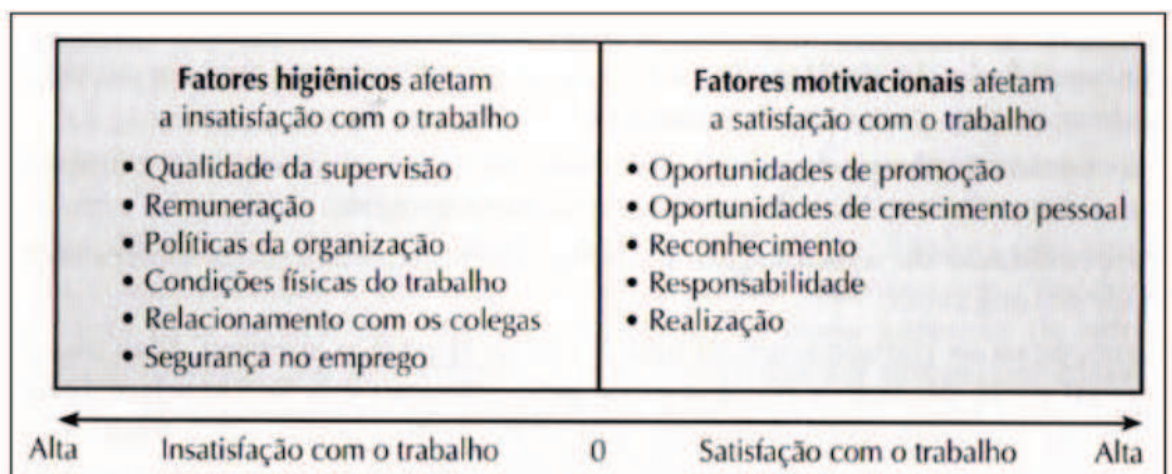


Fonte: Adaptado de Maximiliano (2000, p. 311).

Assim, Maslow em sua teoria explica como se apresenta a motivação nas pessoas, estabelecendo cinco níveis, sendo eles: Necessidades fisiológicas, de segurança, de socialização, de estima, por fim, de auto realização. Nas organizações muitos destes níveis acabam se destacando em diversas situações.

A teoria dos dois fatores abordada por Herzberg também ilustra bem aspectos motivacionais quando expões em forma de escala aspectos de relação direta com a satisfação e insatisfação com o trabalho. Nesse sentido, destaca-se a qualidade da supervisão e relacionamento com colegas como dois fatores considerados pelo autor por afetar a insatisfação no trabalho e reponsabilidade, reconhecimento e oportunidade de crescimento pessoal caracterizados como itens que afetam a satisfação. Abaixo segue figura completa:

Figura 3 - Teoria dos dois fatores de Herzberg



Fonte: Adaptado de Robbins (2007, p. 49).

Ao dissertar sobre motivação no trabalho, outro aspecto de destaque se relaciona ao fato de ela variar muito de pessoa para pessoa, não havendo uma

fórmula que se aplique à todos os funcionários e que obtenha o mesmo resultado. Nesse sentido, Lévy-Leboyer (1994, p. 138) diz que “A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho: não existem indivíduos que estejam sempre motivados, nem cargos igualmente motivadores para todos”. Caudron (1997, p.83) compartilha dessa ideia, uma vez que ressalta que “não existe uma fórmula mágica para conquistar (ou reconquistar) a boa vontade dos funcionários – o mais sensato é combinar uma série de atitudes tão essenciais quanto os princípios que norteiam o comportamento humano”. Assim, cada pessoa tem definido para si aquilo que a motiva, cabendo às lideranças identificar e explorar o potencial das suas equipes de trabalho, os motivando a contribuir com os objetivos e valores da organização onde atua.

Schaureli; Dijkstra; Vazquez (2013) ressaltam o fato de que o colaborador mais engajado não é somente aquele que realiza as suas atividades da maneira mais rápida ou melhor. Esse aspecto engloba também o fato de ajudar os demais integrantes da equipe, mesmo que não seja a sua responsabilidade no trabalho, se candidatar para atividades voluntárias relevantes à comunidade e até mesmo interferir em conflitos entre colegas. Isso não quer dizer que os profissionais motivados tenham dificuldade de dizer ‘não’ para demandas extras que lhe são atribuídas a ele ou que sejam menos assertivos.

Ou seja, o engajamento afeta não só a equipe de trabalho em si, como também os resultados e metas da empresa, à medida que um funcionário engajado produz de forma mais rápida, assertiva, bem como, acaba contagiando os demais integrantes da equipe.

Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 346) salientam também que “Motivação é um processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta atingir os objetivos pessoais”. Bergamini (1991, p.38), se direciona nessa mesma linha, afirmando que a motivação é “um impulso, uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades, desejos e emoções”.

Para Bakker e Demerouti (2008), colaboradores que estejam engajados demonstram mais constantemente emoções positivas, como o entusiasmo, felicidade e a alegria, o que resulta em níveis mais elevados de saúde e possuem a capacidade de transferir o seu engajamento para os outros. Ou seja, um profissional

engajado em uma empresa contagia o ambiente ao seu redor, sendo muito positivo para a organização à medida que essa alegria e motivação no trabalho proporcionam maior dedicação da equipe, e, conseqüentemente, melhores resultados para a instituição. Isso torna também a atividade do líder ainda mais desafiadora, uma vez que cada integrante da sua equipe se motiva de uma forma distinta, sendo que cada um deles contribui com os objetivos da empresa seja direta ou indiretamente.

Esse engajamento influencia no comprometimento das equipes. Porter e Smith (1970, p.198) apud Medeiros, 2003, explicam como “Comprometimento é uma relação forte entre o indivíduo identificado com e envolvido numa organização em particular e pode ser caracterizado por pelo menos 3 fatores: (1) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização (2) forte crença de aceitação dos objetivos e valores da organização (3) forte desejo de se manter membro da organização.”

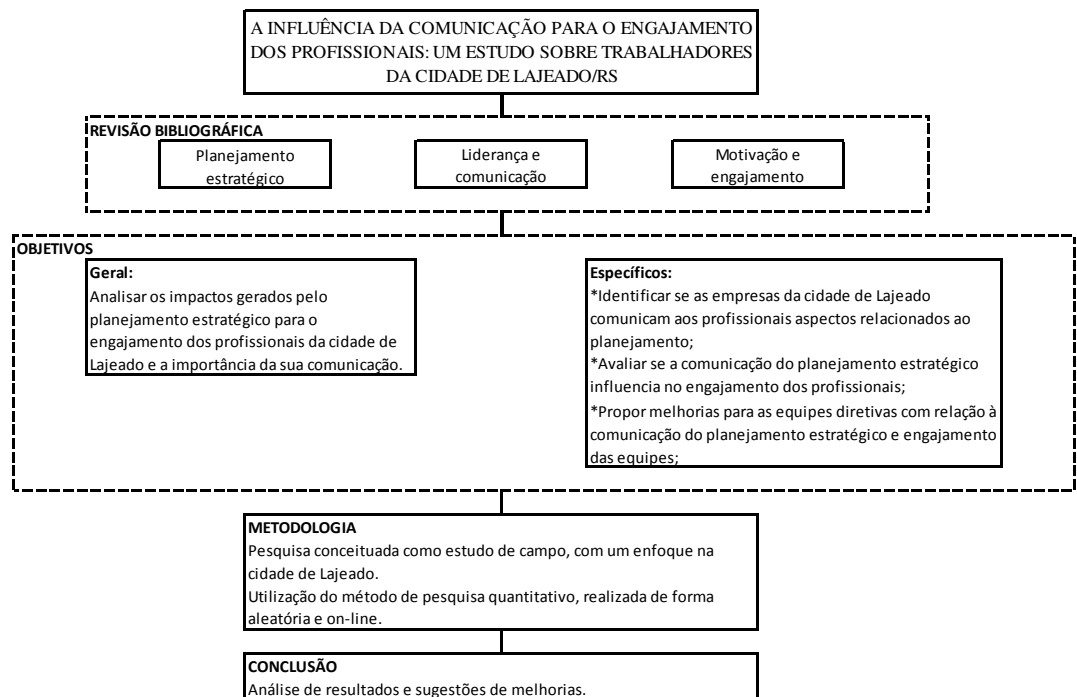
Outro aspecto relevante é que “(...) o comprometimento é uma das forças relevantes que compõe a vitalidade competitiva da organização... é o atributo único e exclusivo de uma equipe de determinada organização que não pode ser clonado por outros competidores e que propicia constância e vigor ao seu âmbito competitivo... e é por isso que todas as empresas aspiram ter empregados comprometidos com seus valores, crenças, estratégias e resultados.” (RIBEIRO E BASTOS, 2010, p. 6). Assim, pode-se verificar que o comprometimento e engajamento das equipes refletem nos resultados obtidos pela empresa.

Nesse processo de motivação os valores das empresas também geram grande influência, Siqueira (2001, p. 2) exemplifica esse aspecto ressaltando que “quando o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com suas metas ou envolve-se com os papéis de trabalho, desempenhando-os de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema, considera-se que foi desenvolvida uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização”

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo, disserta-se sobre as técnicas e métodos utilizados, sendo eles considerados pela pesquisadora os mais adequados para atingir aos objetivos propostos. Para Andrade (2001, p. 129), “Metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

Quadro 1 - Estrutura de pesquisa



Fonte: Quadro elaborado pela autora.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa é definida como um estudo de campo exploratório, de natureza quantitativa e qualitativa. Alguns conceitos foram abordados com o intuito de entender não só a forma como a pesquisa está estruturada como também o motivo da escolha deste método e a forma como ele atende às necessidades enfocando em atingir aos objetivos que foram propostos.

De acordo com Gil, 2008:

“Os estudos de campo apresentam muitas semelhanças com os levantamentos. Distinguem-se destes, porém, em relação principalmente a dois aspectos. Primeiramente, os levantamentos procuram ser representativos a um universo definido e fornecer resultados caracterizados pela precisão estatística. Já os estudos de campo procuram muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis. Como consequência, o planejamento do estudo de campo apresenta muito maior flexibilidade podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo do processo de pesquisa”. (GIL, 2008, p.57).

Gil (2008, p.57) ressalta ainda que “(...) o estudo de campo tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que de interrogação.” E exemplifica dizendo que “(...) num estudo de campo, a ênfase pode estar, por exemplo, na análise da estrutura do poder local, ou das formas de associação verificadas entre os moradores.”

Nesse sentido, o presente estudo de campo busca além da aplicação das entrevistas, uma análise detalhada dos resultados obtidos, bem como a interpretação e integração entre os dados apresentados pelos entrevistados.

Para Ruiz (1996, p. 57): “Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer à maneira de atividade exploratória, quer para o estabelecimento do ‘status quaestionis’, quer para justificar os objetivos e contribuições da própria pesquisa.” Com isso, destaca-se todo o estudo realizado ao longo da formulação do referencial teórico apresentado anteriormente, servindo como base para poder se aplicar as entrevistas quantitativas e qualitativas.

A pesquisa quantitativa e qualitativa foi elaborada através da ferramenta de questionários Google Docs e aplicada aos trabalhadores da cidade de Lajeado de forma online.

Godoy (1995, p. 58) define um estudo quantitativo da seguinte maneira:

“Em linhas gerais, num estudo quantitativo o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido *a priori* (...) Preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados (...) a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos

de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo”.

Com relação à pesquisa qualitativa, Minayo, (2001, p. 21) define que “A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.”

Outro aspecto relevante é abordado por Andrade (1995, p. 29), que explica que “O desenvolvimento de uma pesquisa exige o emprego de um conjunto de normas e procedimentos racionais, sistematizados, que devem ser minuciosamente planejados. O planejamento deve ser feito por etapas. Em cada etapa devem ser previstos os métodos e as técnicas, os procedimentos e outras circunstâncias relacionadas com a execução das atividades planejadas.”

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.-ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE

A cidade de Lajeado está situada no Vale do Taquari, à 117km da capital Porto Alegre. Para esta pesquisa se definiu como população alvo profissionais que atuam em empresas da cidade, com o intuito de fazer um diagnóstico da cidade. Para Gil (2007, p. 138), “A delimitação da unidade-caso não constitui tarefa simples. É difícil traçar os limites de um objeto. A totalidade de um objeto, seja ele físico, biológico ou social, é uma construção intelectual”.

Com relação ao universo ou população, Gil (2008, p. 89 e 90) explica também que “[...] é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características” e a amostra se refere a um “[...] subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”. Ele aborda também uma forma de amostragem definida como amostragem por acessibilidade ou por conveniência, que, segundo ele,

“Constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão.” (GIL, 2008, p. 94).

Assim, a presente pesquisa baseia-se em um estudo de campo exploratório, onde a amostragem foi definida de forma aleatória, embasada na amostragem por acessibilidade ou conveniência em função dos recursos de coleta de dados acessíveis à pesquisadora.

Vale ressaltar que para a escolha dos respondentes, buscou-se entrevistados que trabalham nos mais diversos segmentos, níveis de estruturação organizacional e tamanhos de empresas evitando que os resultados fossem embasados na realidade de uma instituição específica, e sim do município como um todo conforme o objetivo da pesquisa.

A escolha da cidade de Lajeado como foco de estudo se deu em função da pesquisadora trabalhar nesta cidade e pelo interesse em descobrir como a comunicação impacta no engajamento da execução do planejamento estratégico nas organizações deste município.

3.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E DO ESTUDO

O fato da pesquisa se tratar de um estudo de campo com foco em uma cidade pode ser considerado um fator limitador, pois a análise foi feita de forma estatística e, com isso, os resultados obtidos não necessariamente serão aplicáveis para todas as organizações pesquisadas.

Outra limitação enfrentada pela pesquisadora se relaciona com o tempo destinado para a aplicação das entrevistas e o fato de elas terem sido realizadas de forma on-line. Isso resultou em muitas pessoas que não responderam a entrevista enviada.

Vale destacar também que escolha do público ter sido feita de forma aleatória e de empresas variadas faz com que se tenha o ponto de vista apenas daqueles que

foram entrevistados, podendo não ser a opinião da maioria dos profissionais daquela empresa.

3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Foram utilizadas neste estudo, duas técnicas de coletas de dados, sendo elas: entrevista quantitativa e entrevista qualitativa. A integração e análise detalhada destes dados possibilita um diagnóstico da cidade com relação ao tema pesquisado, e, por fim, atender aos objetivos estabelecidos.

As entrevistas foram aplicadas durante o período de 15/05/2017 à 04/06/2017 através de um formulário contendo 9 questões de caráter quantitativo e 1 de caráter qualitativo elaboradas pela pesquisadora (Apêndice A). Para a aplicação das entrevistas foi utilizado o programa Google Docs e as entrevistas foram enviadas pelas mídias sociais Facebook e WhatsApp para os respondentes.

Como o intuito da pesquisa é fazer uma avaliação do comportamento das empresas da cidade de Lajeado de uma forma geral, não se deu foco para o nome da instituição avaliada, mas sim para sua localização, sendo que os respondentes foram escolhidos de forma aleatória por trabalharem no município.

Ao todo, os formulários foram enviados para 163 pessoas, sendo que, para alguns dos respondentes, foi solicitado para repassarem a entrevista para seus amigos e/ou colegas de trabalho. Destes, foram 117 pessoas entrevistadas, onde os dados coletados foram analisados ao longo desta pesquisa.

Para Vergara (2011, p. 52), “No questionário aberto, as respostas livres são dadas pelos respondentes; no fechado, o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas”.

Collis e Hussey (2005, p. 165), ressaltam que “Os questionários são associados a metodologias positivistas e fenomenológicas. Um questionário é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas, escolhidas após a realização de vários testes, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra escolhida”.

A pesquisa qualitativa é um recurso para explorar e entender a definição que uma pessoa ou um grupo atribui a uma questão humana ou social. (CRESWELL, 2010).

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Marconi e Lakatos (2010, p. 151), ressaltam que “uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa”.

Já para Yin, (2005, p. 137) “A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”.

Bardin (1977 p.42), diz que a análise de conteúdo trata-se de “Um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.”

Neste sentido, a análise de dados será realizada com o intuito de atingir aos objetivos propostos no início da pesquisa, conforme observado abaixo:

Quadro 2 - Estrutura da análise de resultados

Comunicação do Planejamento estratégico	Influência da comunicação para o engajamento	Melhorias para as equipes diretivas
<ul style="list-style-type: none"> • Análise estatística da entrevista quantitativa. • Análise das entrevista qualitativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise estatístico da entrevista quantitativa. • Análise das entrevista qualitativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise estatístico da entrevista quantitativa. • Análise das entrevista qualitativa.

Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2017.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao analisar os dados coletados, obtivemos os seguintes resultados:

O perfil dos entrevistados se manteve dos 18 aos 50 anos, sendo a maioria, com 41,77% dos entrevistados apresentando dos 26 aos 30 anos. Vale ressaltar que 81,01% dos entrevistados possuem entre 21 à 35 anos, podendo ser considerada diante disso, uma faixa etária trabalhadora consideravelmente jovem.

Outro fator relevante quando analisamos o perfil dos entrevistados é no que diz respeito ao nível de escolaridade, onde a grande maioria dos entrevistados, sendo estes 86,08%, estão cursando graduação ou pós graduação ou já os tem concluído, ou seja, se trata de profissionais com um nível de conhecimento mais elevado e isso indica que são preocupados com o seu desenvolvimento.

Para Robbins (2009, p. 241), “A competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca do aumento da produtividade estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários”. Em outras palavras, o mundo empresarial está se tornando cada vez mais competitivo, o que acaba por refletir na constante busca por qualificação dos profissionais, com o intuito de se manterem em destaque no mercado de trabalho.

O tempo de empresa também ilustra o perfil destes entrevistados, onde 46,84% deles possuem mais de 3 anos de empresa, sendo que esta estabilidade pode ser reflexo do engajamento destes profissionais com a empresa e a função exercida.

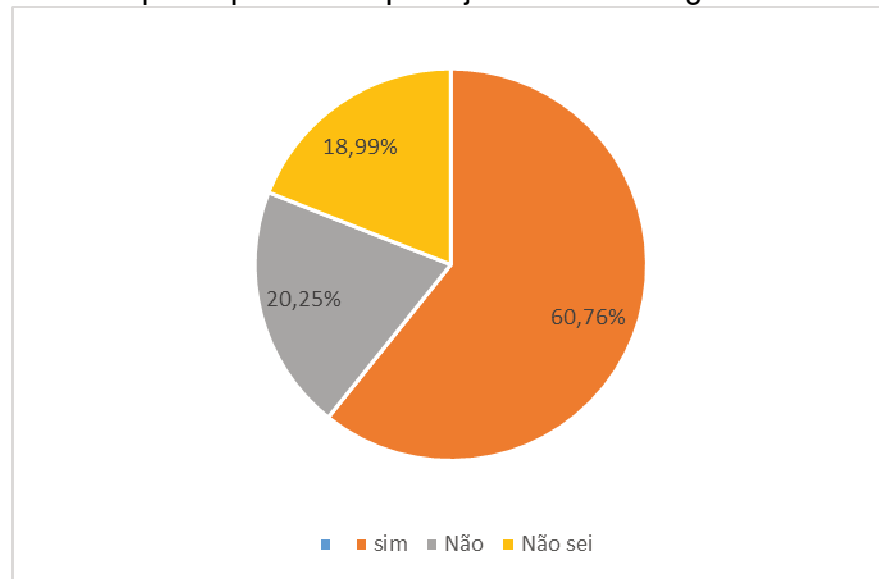
Tabela 2 - Perfil dos entrevistados

Idade	
18 à 20 anos	8,86%
21 à 25 anos	26,58%
26 à 30 anos	41,77%
31 à 35 anos	12,66%
36 à 50 anos	10,13%
Escolaridade	
Ensino Médio completo	8,86%
Ensino superior incompleto	39,24%
Ensino Superior completo	18,99%
Pós Graduação Incompleta	10,13%
Pós graduação Completa	17,72%
outros	5,06%
Tempo de empresa	
Até 1 ano	17,72%
De 1 a 3 anos	35,44%
Mais de 3 anos	46,84%

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quando questionados se a empresa possui um planejamento estratégico estruturado, 60,76% dos entrevistados declararam que sim, entretanto, 39,24% disseram que não ou não sabem se as suas organizações se direcionam com relação aos seus objetivos embasados em um planejamento estratégico:

Gráfico 1 - Sua empresa possui um planejamento estratégico estruturado?

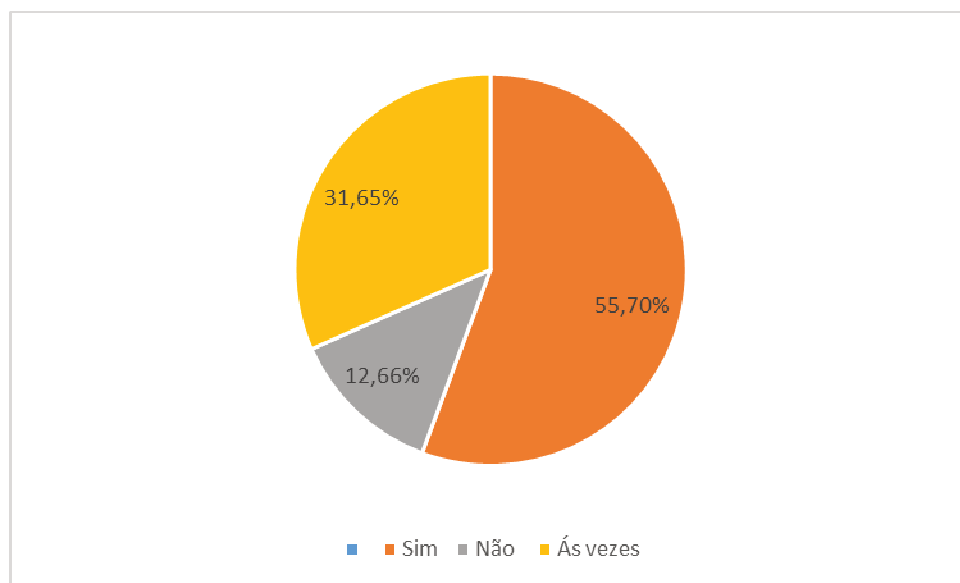


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Outro questionamento realizado foi se os entrevistados são comunicados pelas lideranças sobre os planos que a empresa tem definido para o próximo ano, sendo que nesse item, 44,30% dos entrevistados declararam que não são comunicados destes planos ou apenas às vezes são.

Nessa mesma linha, Branham (2002, p. 190) defende a ideia de que "Comunicar aos funcionários a importância de suas funções não é um evento único. É preciso continuar dizendo isso a eles, caso contrário, começarão a se sentir ignorados, abandonados ou mesmo substituíveis". Assim, ressalta-se o fato de que aspectos relacionados à sua função e objetivos estão diretamente ligados ao planejamento estratégico, sendo de extrema importância que todos os componentes da equipe sejam informados e mobilizados.

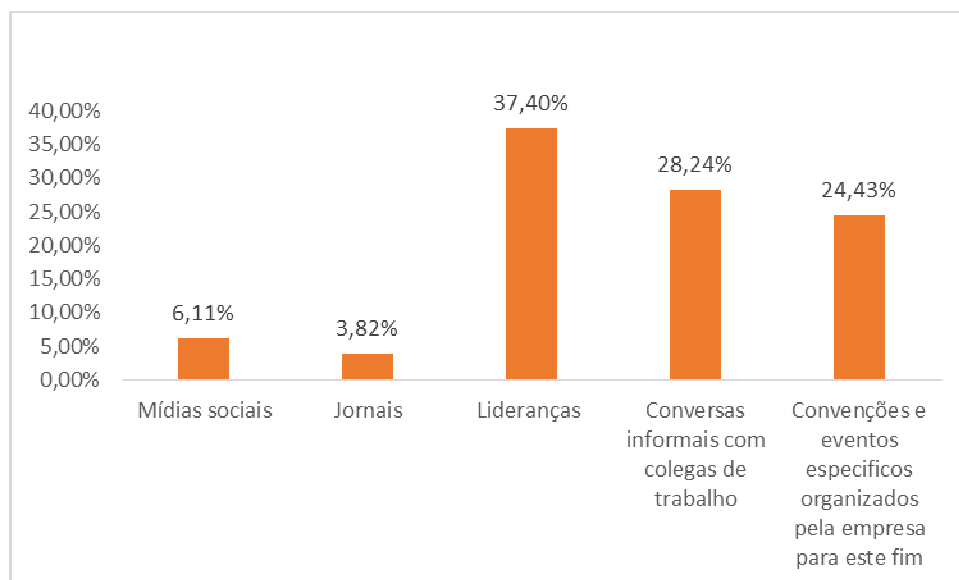
Gráfico 2 - Você é comunicado pelas lideranças sobre os planos que a sua empresa tem definido para os próximos anos?



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Um aspecto a ser destacado é que quando questionados referente aos meios pelos quais ficam sabendo dos planos que a empresa tem definido para os próximos anos, 37,40% dos entrevistados disseram que é através das suas lideranças e 24,43% declararam que é através das convenções e eventos específicos organizados pela empresa para este fim.

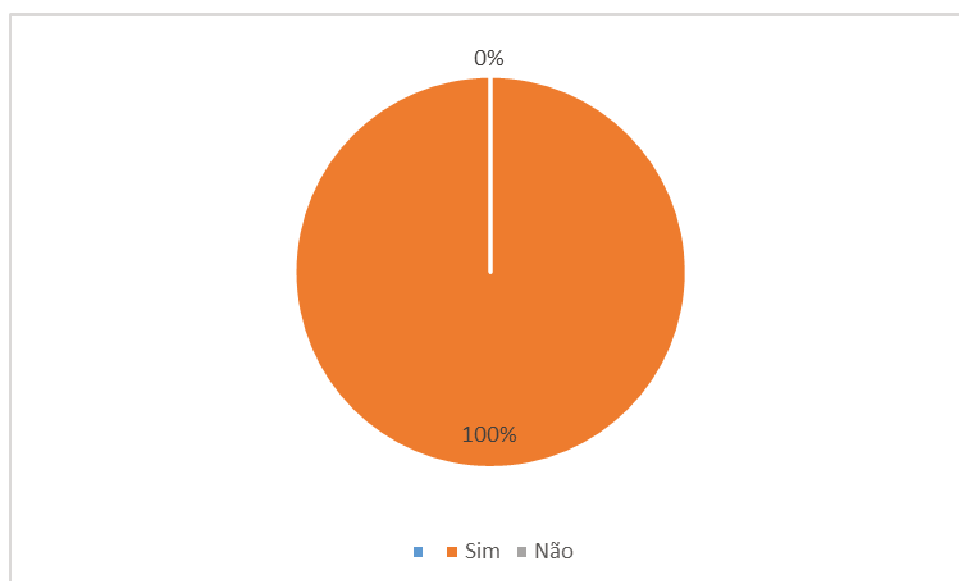
Gráfico 3 - De que forma você fica sabendo dos planos que a sua empresa tem definido para os próximos anos (marque no máximo 2 opções)?



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Salienta-se também que 100% dos entrevistados declararam considerar importante ser comunicado dos planos que a empresa tem definido para os próximos anos:

Gráfico 4 - Você considera importante ser comunicado dos planos que a sua empresa tem definido para os próximos anos?

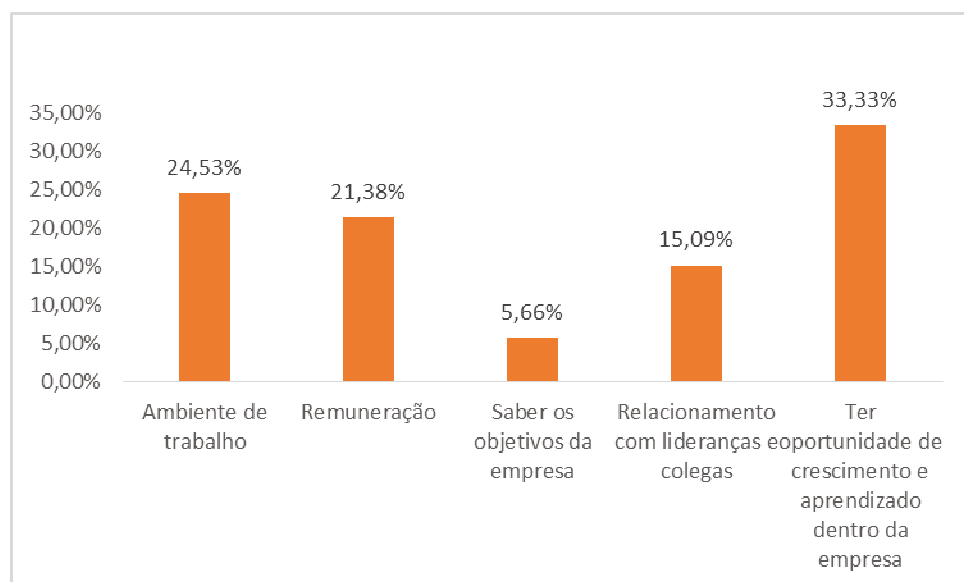


Fonte: Elaborado pela autora

Ter oportunidade de crescimento e aprendizado dentro da empresa foi o fator considerado como mais importante para o engajamento dos entrevistados na empresa onde atuam, com 33,33% das respostas. Apenas 5,66% declararam que saber dos objetivos da empresa é considerado importante para o seu engajamento.

Hasche (2011, p. 67) declara que “Oferecer oportunidades de desenvolvimento e treinamento é também uma forma de reter e atrair talentos”, ou seja, há uma valorização cada vez maior perante a qualificação profissional à medida que o mercado de trabalho se torna mais competitivo e com uma evolução constante.

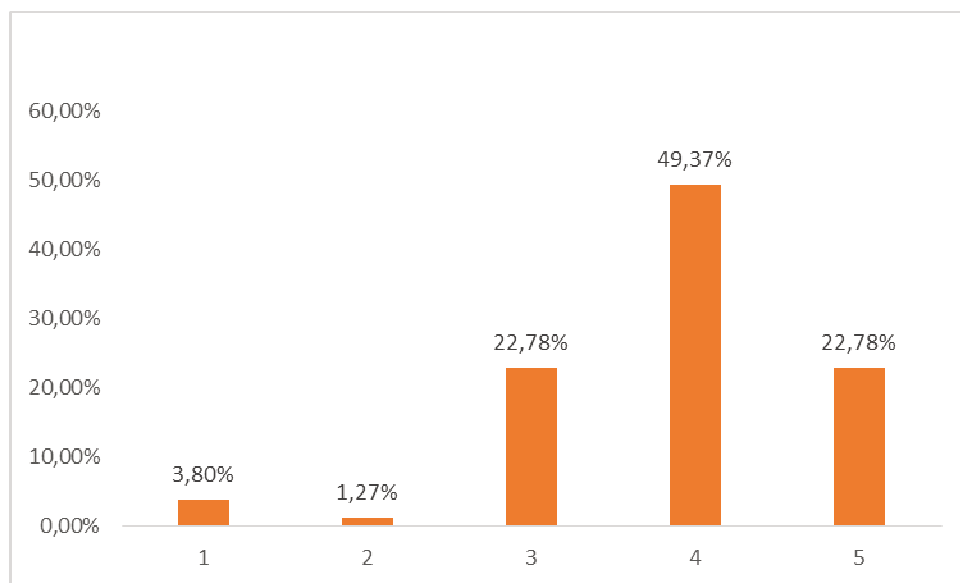
Gráfico 5 - Escolha 2 dos fatores abaixo que você considera mais importantes para o seu engajamento na empresa onde atua:



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Outro aspecto que vale ser destacado é que ao questionar referente ao nível de engajamento dos profissionais entrevistados com as empresas onde atuam, 72,15% declararam ter um nível 4 ou 5, ou seja, muito engajados com as suas organizações. Robbins (2009, p. 325) explica que “[...] alto envolvimento com o trabalho significa a identificação da pessoa com seu trabalho específico, ao passo que o alto comprometimento com a organização significa a identificação da pessoa com a organização empregadora”.

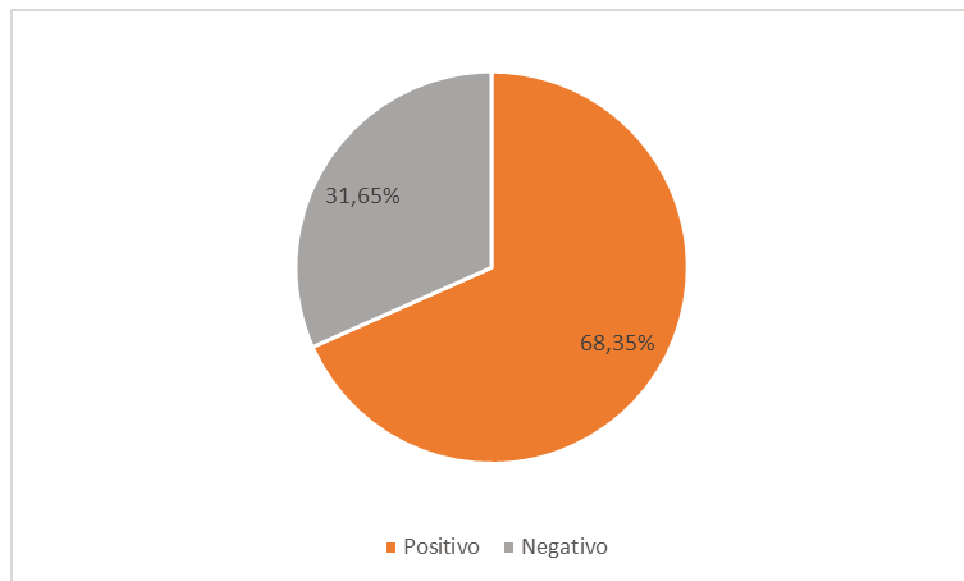
Gráfico 6 - Em uma escala de 1 a 5, (onde 1 se refere ao menor grau e 5 ao maior), qual é hoje o seu grau de engajamento com a empresa onde você atua?



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Foi realizada também uma questão qualitativa solicitando aos entrevistados descreverem como é o relacionamento entre líderes e equipes na empresa onde atuam, e, ao analisar as respostas, pode-se observar que a maioria, 68,35% dos entrevistados responderam de forma positiva com relação ao relacionamento existente.

Gráfico 7 - Descreva como é o relacionamento entre líderes e equipes na empresa onde você atua:



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Ao realizar a análise qualitativa dos dados, utilizou-se os conceitos de Bardin, que explica historicamente a análise de conteúdo como:

“é essencialmente referenciar as diligências que nos Estados Unidos marcaram o desenvolvimento de um instrumento de análise de comunicações é seguir passo a passo o crescimento quantitativo e a diversificação qualitativa dos estudos empíricos apoiados na utilização de uma das técnicas classificadas sob a designação genérica de análise de conteúdo; é observar a posteriori os aperfeiçoamentos materiais e as aplicações abusivas de uma prática que funciona há mais de meio século (BARDIN, 2009, p.15).

A autora ressalta também que “O teste por associação de palavras, o mais antigo dos testes projectivos, permite, em psicologia clínica, ajudar a localizar as zonas de bloqueamento e de recalçamento de um indivíduo” (BARDIN, 2009 p. 53).

Bardin afirma ainda que “Nem todo o material de análise é susceptível de dar lugar a uma amostragem, e, nesse caso, mais vale abstermo-nos e reduzir o próprio universo (e, portanto, o alcance da análise) se este for demasiado importante” (BARDIN, 2009, p.123).

Utilizando destes conceitos que os dados da questão qualitativa foram analisados, com o auxílio da associação de palavras, e apresentados a seguir por meio de tabela para facilitar a visualização das respostas apresentadas.

Com este mesmo intuito os dados foram separados de formas distintas, onde num primeiro momento são apresentadas as considerações positivas feitas pelos entrevistados, e, em seguida, um contraponto com as considerações negativas. Oliveira (2010) diz que categorias expressam um ajuntamento ou classificação de dados parecidos entre si. Estes são sistematizadas pelo pesquisador, enquanto que se faz a análise de conceitos teóricos ou depois de realizada a pesquisa de campo.

Positivamente, destaca-se de acordo com as respostas dos entrevistados, a valorização principalmente de um relacionamento embasado em confiança mútua, relação aberta, onde haja liberdade para se expressar, respeito entre colegas e um ambiente de trabalho amigável, com relações de amizade entre os colegas.

Os entrevistados destacaram também o fácil acesso às lideranças, a clareza e transparência das informações, o fato de ter autonomia para a realização das atividades, a compreensão, objetividade, companheirismo e boa comunicação por parte da liderança, bem como o trabalho em equipe e o relacionamento franco e produtivo como sendo aspectos muito relevantes para a sua satisfação no ambiente de trabalho onde atuam.

Schein (1993, p. 28) expressa que “Todos os grupos de resolução de problemas devem começar em um formato de diálogo para facilitar a construção de um suficiente terreno comum e de confiança mútua, e tornar possível dizer o que realmente está em cada mente”. Ou seja, o diálogo pode ser um aliado para estes ambientes de trabalho onde a confiança é valorizada.

É importante dizer também, que Soto (2009) ressalta alguns fatores como estando ligados à motivação das pessoas. São elas: independência, auto-realização, poder e afetividade. Este conceito pode-se relacionar com os dados apresentados, a medida que os entrevistados destacaram pontos como a autonomia e relacionamento aberto e amigável.

Salienta-se também, algumas palavras muito utilizadas pelos entrevistados para descrever como é o relacionamento entre líderes e equipes nas suas empresas, sendo elas: bom, muito bom e satisfatório.

Tabela 3 - Dados positivos apresentados pelos entrevistados

Descreva como é o relacionamento entre líderes e equipes na empresa onde você atua:	
Dados apresentados pelos entrevistados	Positivos
Bom	27
Confiança	12
Aberto / abertura	9
Respeito	7
Amigável / amigos / amizade / amistoso(a)	7
Muito bom	6
Líderes acessíveis / fácil acesso às lideranças	5
Clara / clareza	5
Transparência / transparente	4
Autonomia	4
Satisfatório	3
Compreensão / compreensíveis	2
Objetiva / direta	2
Companheirismo	2
Boa comunicação	2
Trabalho em equipe / espírito de equipe	2
Cumplicidade	1
Franco e produtivo	1

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Ao avaliar as considerações negativas declaradas pelos entrevistados, ressalta-se a centralização de informações e o fato de haver pouco relacionamento ou uma relação muito fraca entre líderes e equipes como fatores de grande influência.

A liderança autoritária, uma comunicação falha, falta de planejamento estratégico ou definição de objetivos, falta de trabalho em equipe e diálogo também foram citadas como fatores que influenciam na sua insatisfação com a empresa onde atuam, da mesma forma que, a omissão das lideranças, não ter oportunidade de expressão, não haver transparência, confiança e respeito nas relações de trabalho, difícil acesso às lideranças e falta de autonomia dos funcionários.

Nesse sentido, Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 326) descrevem que “a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão e informação”. Diante disso, entende-se que com a centralização da informação as lideranças buscam se manter com o controle, entretanto, ao descentralizá-la pode impactar em níveis motivacionais mais elevados das equipes.

Vale salientar algumas das palavras muito utilizadas para descrever o relacionamento existente entre líderes e equipes em suas empresas, sendo elas: fraco, ruim, razoável e intermediário.

Tabela 4 - Dados negativos apresentados pelos entrevistados

Descreva como é o relacionamento entre líderes e equipes na empresa onde você atua:	
Dados apresentados pelos entrevistados	Negativos:
Centralizam a informação / centralizadores	8
Pouco / não há relacionamento	6
Fraco (a)	5
Autoritário	3
Falha (referente a comunicação)	3
Falta de planejamento / objetivos	3
Trabalho em equipe / espírito de equipe	3
Ruim	3
Pouco / falta diálogo	2
Comunicação precária	2
Razoável	2
Intermediário	2
Omissão da liderança	2
Sem oportunidade de expressão	2
Transparência / transparente	2
Confiança	1
Respeito	1
Sem acesso às lideranças	1
Autonomia	1

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Assim, foram muitos os aspectos apontados pelos entrevistados, onde podemos observar a valorização de um relacionamento profissional embasado em respeito e confiança mútua, uma comunicação transparente, clara e objetiva sem a centralização da informação e uma relação acessível, aberta, franca e próxima como sendo fatores que geram influência na satisfação dos funcionários, e, conseqüentemente, na sua motivação e engajamento.

Ressalta-se que quando se fala de comunicação, entende-se também a importância de informar às equipes de trabalho, os planos e objetivos definidos pela empresa para os próximos anos. Isso requer descentralização da informação, e relacionamento mais próximo entre lideranças e funcionários. E, observando os pontos negativos apontados pelos entrevistados, acredita-se ser um aspecto que

poderá resultar em níveis de satisfação mais elevados dos profissionais com as empresas onde atuam e suas relações de trabalho.

Apesar de os entrevistados valorizarem que todos os funcionários tenham conhecimento dos objetivos que a sua empresa estabelece no planejamento estratégico, este fator tem pouca relação com o seu engajamento com suas atividades e função exercida, onde a maioria prioriza por oportunidade de crescimento e aprendizado profissional.

Outro aspecto relevante, está no fato de que a maioria dos respondentes declararam que a principal fonte de recebimento das informações relacionadas aos planos que a empresa tem definido para o seu futuro é através das lideranças ou de convenções ou eventos organizados pela empresa para este fim.

Ao relacionar com os objetivos que foram propostos para a realização da presente pesquisa, salienta-se, com base nos dados obtidos com as entrevistas, que apenas 55,70% dos entrevistados declararam ser comunicados dos planos que a empresa define para o futuro.

Destaca-se também que o fato da centralização da informação ser apontada pelos entrevistados como um ítem que gera sua insatisfação com a empresa onde atua entende-se a importância dada aos entrevistados em saber dos aspectos relacionados por exemplo às suas atividades, metas e objetivos.

Nessa mesma linha de pensamento, os entrevistados declararam também valorizar o respeito e confiança mútua e o relacionamento aberto entre líderes e equipes, o que indica como a comunicação influencia na satisfação e engajamento destes funcionários com o ambiente de trabalho.

Conforme definidos nos objetivos, a presente pesquisa tem o intuito também de propor algumas melhorias que possam ser aplicadas pelas equipes diretas das empresas da cidade, visando a melhoria de processos e aumento do nível de engajamento dos funcionários.

Wood (1995, p. 190), explica que “Mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”.

(JONES, 2010, p. 88). Defende também que “A Mudança Organizacional é o processo que tem como objetivo melhorar a utilização dos recursos buscando o aumento da eficácia e intensificando seu desempenho. Este processo pode ser conhecido como transformação e reorganização organizacional”

Na próxima página, segue plano de ação no formato 5w2h:

Tabela 5 – Plano de ação

O que?	Quando?	Onde?	Por que?	Quem?	Como?
Programa: Comunicação em todos os níveis	A cada 2 meses	Na empresa	Para que todos os profissionais tenham o conhecimento dos planos da empresa.	Líderes	Através de reuniões mensais, onde as lideranças expõem os planos da empresa para suas equipes e um acompanhamento da execução dos objetivos propostos
Reunião minuto	Quinzenalmente	Na empresa	Para fortalecer os laços de confiança e diálogo aberto entre líderes e suas equipes de trabalho.	Líderes e equipes	Realizar cada 15 dias reuniões individuais de curta duração, (aproximadamente 15min) com líderes e equipes com o intuito de verificar o andamento das atividades, bem como, ouvir sugestões e dar/receber feedbacks
Programa de capacitação de lideranças	Programa completo (carga-horária de 40h) e reciclagem anualmente (carga horária de 20h)	Na empresa	Para o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes necessários para o exercício da função de liderança.	Líderes e consultores externos	Através da contratação de uma consultoria externa especializada
Programa de ideias	Mensalmente	Na empresa	Para estimular a participação de todos os profissionais da empresa, independente do nível, nas sugestões de melhorias.	Todos os profissionais	Através de um formulário distribuído em todas as dependências da empresa onde os funcionários podem preenchê-lo com sugestões de melhorias desde as mais simples até as mais complexas. Mensalmente os formulários são recolhidos pelas lideranças ou um representante para esta atividade e direcionados para avaliação e implementação ao setor pertinente à melhoria sugerida.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Ressalta-se que no plano de ação não consta a coluna de valores das respectivas ações, por ser um estudo de campo abordando empresas de diversos tamanhos e estruturas organizacionais. Acredita-se que esse item acaba sendo muito particular de acordo com a realidade distinta apresentada por cada empresa.

Assim, pode-se responder a questão por problema que foi estabelecida para esta pesquisa: Como a comunicação adequada impacta no engajamento da execução do planejamento estratégico?

Verifica-se que, na cidade de Lajeado os profissionais consideram muito importante ser comunicados dos planos que a empresa tem definido para os próximos anos, contudo, este não é o principal fator para o engajamento deles na empresa onde atuam. Vale ressaltar também que a maioria dos entrevistados tem um perfil jovem e com um nível de escolaridade elevado, onde consideraram ter oportunidade de crescimento e aprendizado dentro da empresa e o ambiente de trabalho como fatores mais importantes para o seu engajamento.

Outro aspecto a ser considerado se refere ao fato de que apesar de os meios pelos quais a maioria dos entrevistados recebem informações referentes aos planos da empresa seja através das lideranças ou de convenções e eventos realizados pela empresa para este fim, não há uma regularidade e não atinge a totalidade dos funcionários.

De forma geral, entende-se que a comunicação gera impacto na execução do planejamento estratégico a medida que os entrevistados valorizam um relacionamento aberto de respeito e confiança, onde a comunicação é repassada às equipes. Em outras palavras, com uma comunicação adequada é possível que os colaboradores entendam seus objetivos e os da empresa, aumentando o seu engajamento para alcança-los.

5 CONCLUSÃO

Através da realização da presente pesquisa foi possível um aprofundamento de conceitos como planejamento estratégico, liderança e comunicação e verificar o comportamento das empresas da cidade de Lajeado perante aos conteúdos abordados. Desta forma, pode-se integrar a teoria e a realidade vivenciada na prática no caso abordado e assim solucionar os objetivos propostos para esta pesquisa.

De encontro aos objetivos propostos, com relação a comunicação do planejamento estratégico, pode-se observar por meio da análise dos dados coletados que a principal fonte de recebimento deste tipo de informação é através dos líderes e de convenções e eventos específicos organizados pela empresa para este fim, entretanto, vale salientar que a frequência e a forma como se dá esta comunicação são aspectos a serem avaliados, uma vez que muito dos entrevistados declararam não ser comunicado, ou apenas às vezes, dos planos que a empresa tem definido para os próximos anos.

Verificou-se também que para as empresas da cidade ter o conhecimento do planejamento estratégico não é considerado como fator importante para o engajamento dos profissionais, que, pode haver relação em se tratar de uma população entrevistada com um perfil jovem e com um alto nível de escolaridade e que revelaram valorizar muito dentro de uma organização principalmente ter oportunidade de crescimento e aprendizado dentro da empresa e o ambiente de trabalho.

Acredita-se, que com a execução do plano de ação apresentado as organizações passarão a ter resultados mais satisfatórios, a medida que os processos de comunicação passam a ser estruturados e aplicados e forma periódica e com a totalidade dos integrantes da empresa.

Espera-se também, que com essa comunicação executada de forma mais clara, objetiva e periódica aos profissionais tenha reflexo no seu nível de engajamento com a empresa onde atuam a medida que passam a ter uma visão sistêmica, entendendo a sua importância para a empresa, da mesma forma que aumentando a relação de confiança com as suas lideranças.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- AS MAIORES empresas do Brasil. **Conjuntura Econômica**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 9, p. 10. set. 1984. Edição Especial.
- ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.
- ALVARENGA, Mônica. **Comunicação e RH atuando juntos para engajar o colaborador**. São Paulo: Aberje, 2011. Disponível em: <http://www.aberje.siteprofissional.com/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=765&ID_COLUNISTA=57>. Acesso em: 26 mar. 2017.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- AMOROSO, R. Lidando com o pensamento estratégico. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. (Coord). **Estratégia: perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas, p.31-52, 2002..
- ALMEIDA, Martinho I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- BARCELOS, M. F. P. **Ensaio teológico, bioquímico e sensorial de soja**. 1998. 189 p. Tese (Doutorado em Administração) – UNICAMP – Faculdade de Administração de Empresas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1998.
- BRANHAM, Leigh. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa**. Tradução Adriana Ceschin Rieche. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- BAKKER, A.B; DEMEROUTI, E. **Towards a modelo of work engagement**. Career Development International. V. 13 n. 3, p. 209-223, 2008.
- BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BELMIRO, J. **Estratégias Emergentes**. In: Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação. CAVALCANTI, M. (org.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 289 - 319, 2003.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991. 139p
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOSSIDY, L., CHARAN, R. **Desafio: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios**. 3ªed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2002.

CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGIAS LIMPAS (CNTL). **Fórum de produção mais limpa: uma visão ambiental e econômica.** Porto Alegre: FIERGS, 1999.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Apresenta textos sobre a indústria brasileira.** Disponível em: <<http://www.cni.gov.br>>. Acesso em: 27 nov. 2001.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3ª ed. Tradução de Magda Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010

CAUDRON, S. **O que motiva os empregados: cure a ressaca da reengenharia.** In: HSM Managemet, São Paulo, n.1, mar./abr. 1997.

CAVALCANTI, Vera Lucia. **Liderança e Motivação.** 1ª ed. - Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CERTO, S.C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

D'SOUZA, Antony. **Torna-se um líder.** São Paulo: Loyola, 1996

FERRARI, Maria Aparecida. **Teorias e estratégias de relações públicas.** In: Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Margarida Maria Krohling Kunsch (org). 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

FURLAN, J.D. **Modelagem de Negócio.** São Paulo: Makron Books. 1997

Gibson, J., & Jivancevich & J.donnely.(1981). **Organizações: Comportamento, estrutura, processos.** São Paulo: Atlas.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** RAE -Revista de administração de empresas. São Paulo, v. 35, n. 52, p. 57-63, 1995.

GRUNIG, James E. Parte 1. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; HASCHÉ, Marcia. **Clima sem rodeios.** Rio de Janeiro: Sinergia, 2011.

HERRERO FILHO, Emílio. **Pessoas focadas na estratégia: as disciplinas da execução da estratégia.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida.** Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

IBGE – **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=431140>. Acessado em 12/03/2017.

JONES, G. R. **Teoria das Organizações.** 6ª ed. São Paulo, Pearson Education do Brasil Ltda. 2010.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.** São Paulo: Atlas, 1994.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 23ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KARSAN, Rudy. **Beyond employee engagement.** Training Journal, London, p. 46-49, Aug. 2011. Disponível em: <<http://www.elsevier.com>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A comunicação como fator de humanização das organizações.** São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações.** Tradução de Cecília W. Bergamini. São Paulo: Atlas, 1994.

LIMA, Jacob Carlos. **Do assalariamento e suas variações: do trabalho típico ao atípico.** In: Borsoi, Isabel Cristina Ferreira; Scopinho, Rosemeire Aparecida (Orgs.). *Velhos trabalhos, novos dias: modos atuais de inserção de antigas atividades laborais.* Fortaleza; São Carlos: UFC; EdUFSCar, 2007, p. 33-53.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, C.; ALBUQUERQUE, L.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. **Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil.** Rev Administração. Contemporânea. V. 7, n.4, Curitiba: Outubro/Dezembro 2003.

MEGGINSON, L. C. ; MOSLEY, D. C. ; PIETRI JR., P. H. **Administração: conceitos e aplicações.** 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998. 614p.

MELO, R. G. C. de. **Psicologia ambiental: uma nova abordagem da psicologia.** Psicologia – USP, São Paulo, 2(1/2): 85-103, 1991. Disponível em:

<<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicousp/v2n1-2/a08v2n12.pdf>>. Acesso em 28 de junho de 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 25. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.) et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001a.

OLIVEIRA, Ivone. L.; PAULA, Maria A. **O que é comunicação estratégica nas organizações**. São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 3ª ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: o curso**. CAD/UFSC, 2007.

PORTER, M. E. O que é estratégia? In: PORTER, M. E. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, p. 46-82, 1999.

PRAHALAD, C. K. **Preparando-se para a liderança**. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, p. 39-45, 2000.

LAJEADO, Prefeitura Municipal de. **História**. Disponível em: <<http://www.lajeado.rs.gov.br/>>. Acessado em 12/03/2017.

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

RIBEIRO, J.; BASTOS, A. **Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas**. Rev. Psicologia: Ciência e profissão, v. 30 n. 1, Brasília:2010.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, S. P. **O Processo administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Editora Atlas, 1978.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 1996.

SCHAURELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ. **Engajamento no Trabalho**. São Paulo; Casa do Psicólogo; 2013.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SIQUEIRA, M.M.M. **Bem-estar no trabalho**. In Cruz, José P., Jesus, Saul Neves e Nunes, Cristina (coords.). Coleção ENSAIO – 5. Textiverso. Viseu – Portugal. 2009.

SIQUEIRA, M. M. M (2001). **Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências Acerca da Validade Discriminante de Três Medidas Brasileiras**. [Texto completo]. Em Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. CD-Rom do 26º Encontro Nacional da ANPAD. Campinas.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa Qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa Qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAMAYO, A. **Valores organizacionais e comprometimento afetivo**. Revista de Administração Mackenzie, ano 6, n. 3, p. 192-213. mai/set 2005. Disponível em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/79/79>. Acesso em 26 de mai. de 2017.

THOMPSON, A.A. Jr.; STRICKLAND, A. J. III. **Planejamento estratégico: Elaboração, Implementação e Execução**. São Paulo: Pioneira, 2004.

VERGARA, Silvia Costant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WOOD, Thomaz Jr. (Coordenador). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

Trabalho de conclusão - MBA Gestão do Comportamento Organizacional

Prezado(a), a presente entrevista faz parte do trabalho de conclusão de curso do MBA em Gestão do Comportamento Organizacional realizado na UNISINOS. Conto com sua colaboração para responder as questões abaixo com sinceridade, visando a sua percepção com relação à empresa onde atua.

1. Idade:

2. Escolaridade:

Ensino Médio Completo

Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo

Pós Graduação Incompleta

Pós Graduação Completa

Outro

3. Tempo de empresa:

Até 1 ano

De 1 à 3 anos

Mais de 3 anos

4. Sua empresa possui um planejamento estratégico estruturado?

Sim

Não

Não sei

5. Você é comunicado pelas lideranças sobre os planos que a sua empresa tem definido para os próximos anos?

Sim

Não

Às vezes

6. De que forma você fica sabendo dos planos que a sua empresa tem definido para os próximos anos (marque no máximo 2 opções)?

Mídias sociais

Jornais

Lideranças

Conversas informais com colegas de trabalho

Convenções e eventos específicos organizados pela empresa para este fim

7. Você considera importante ser comunicado dos planos que a sua empresa tem definido para os próximos anos?

Sim

Não

8. Escolha 2 dos fatores abaixo que você considera mais importantes para o seu engajamento na empresa onde atua:

Ambiente de trabalho

Remuneração

Saber os objetivos da empresa

Relacionamento com lideranças e colegas

Ter oportunidade de crescimento e aprendizado dentro da empresa

9. Em uma escala de 1 a 5, (onde 1 se refere ao menor grau e 5 ao maior), qual é hoje o seu grau de engajamento com a empresa onde você atua?

1

2

3

4

5

10. Descreva como é o relacionamento entre líderes e equipes na empresa onde você atua: