



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII
CENTRO CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

CINTHYA ALVES DE LIMA PEREIRA

**AS CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA DE *ENGAGEMENT* NA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS DE UMA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE
BEBIDAS.**

**PATOS - PB
2022**

CINTHYA ALVES DE LIMA PEREIRA

**AS CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA DE ENGAGEMENT NA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS DE UMA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE
BEBIDAS.**

Trabalho de Conclusão de Curso de
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Simone Costa Silva.

**PATOS - PB
2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

P436c Pereira, Cinthya Alves de Lima.

As contribuições da pesquisa de Engagement na gestão estratégica de pessoas de uma empresa distribuidora de bebidas [manuscrito] / Cinthya Alves de Lima Pereira. - 2022.
28 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2022.

"Orientação : Profa. Dra. Simone Costa Silva ,
Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Gestão estratégica. 2. Clima organizacional. 3.
Engagement. 4. Satisfação. I. Título

21. ed. CDD 658.401 2

CINTHYA ALVES DE LIMA PEREIRA

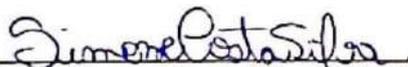
AS CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA DE ENGAGEMENT NA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS DE UMA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS.

Trabalho de Conclusão de Curso de
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Aprovada em: 23/11/2022.

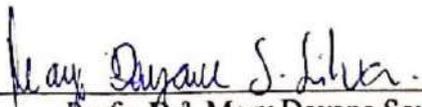
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr.^a Simone Costa Silva (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Ms. Bruna Cordeiro de Sousa
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dr.^a Mary Dayane Souza Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

À minha família e ao meu esposo que de forma especial e carinhosa me deram força e coragem, me apoiando nos momentos de dificuldades para que eu chegasse até esta etapa da minha vida, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, por ter me dado saúde, força e coragem para superar as dificuldades em todos os momentos de minha vida.

Aos meus pais, que sempre me incentivaram nesta caminhada

Ao meu esposo, que esteve presente me apoiando e incentivando nas horas fáceis e difíceis deste trabalho.

À minha orientadora, Simone Costa Silva, pela paciência, dedicação e disposição para me orientar na elaboração do trabalho.

Ao gestor da empresa em que trabalho, por ter me incentivado, ajudado e de alguma forma, contribuído para a conclusão dessa importante etapa.

E a todos meus amigos e colegas em geral, que estiveram presentes nesta fase tão importante da minha vida.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis. “

José de Alencar.

RESUMO

O mundo está passando por profundas mudanças em vários campos. E Organizações são parte dessa evolução, por isso é essencial prestar atenção ao ambiente organizacional. De acordo com este princípio e considerando a análise do clima organizacional, os gerentes devem entender a situação real da organização, gerenciando a empresa com o objetivo de realizar pesquisas aprofundadas sobre seus fatores dentro da organização e, com seus resultados, saber aplicá-los no dia a dia em busca da evolução da satisfação. A pesquisa de *engagement* é uma ferramenta utilizada para identificar a percepção dos colaboradores sobre o ambiente interno da empresa, a partir dela, é possível encontrar o ponto de equilíbrio entre as expectativas dos profissionais e da organização para viabilizar uma gestão estratégica de pessoas. Este trabalho tem como objetivo compreender como a aplicação da pesquisa de *engagement* realizada por uma distribuidora de bebidas localizada no sertão da Paraíba contribui para a gestão estratégica de pessoas. Esse estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, descritiva, do tipo estudo de caso. A pesquisa foi realizada em uma Distribuidora de Bebidas Paraibana, se debruçando sobre a pesquisa de *engagement* realizada pela empresa junto aos seus colaboradores. Para coleta dos dados foi realizada uma entrevista com os gestores das áreas de logística, vendas, financeiro e gestão de pessoas, com o intuito de extrair informações para a análise do problema proposto. Os resultados do presente estudo demonstram que a pesquisa de *engagement* aplicada na empresa é capaz de promover um maior nível de satisfação dos colaboradores, por ser capaz de analisar os problemas existentes e elencados por eles, buscando soluções gradativas e fundamentais para melhorar o ambiente de trabalho. Assim, a pesquisa de *engagement* se mostra como uma importante ferramenta para desenvolver ações estratégicas para satisfação dos funcionários.

Palavras-Chave: Clima Organizacional; Pesquisa de *engagement*; Satisfação.

ABSTRACT

The world is undergoing profound changes in many fields. And Organizations are part of this evolution, so it is essential to pay attention to the organizational environment. According to this principle and considering the analysis of the organizational climate, managers must understand the real situation of the organization, managing the company with the objective of carrying out in-depth research on its factors within the organization and, with its results, know how to apply them in the day by day in search of the evolution of satisfaction. The engagement survey is a tool used to identify the employees' perception of the company's internal environment, from which it is possible to find the balance between the expectations of professionals and the organization to enable a strategic management of people. This work aims to understand how the application of the engagement survey carried out by a beverage distributor located in the hinterland of Paraíba contributes to the strategic management of people. This study is characterized as a qualitative, descriptive research, of the case study type. The survey was carried out at Distribuidora de Bebidas Paraibana, focusing on the engagement survey carried out by the company with its employees. For data collection, an interview was conducted with managers in the areas of logistics, sales, finance and people management, in order to extract information for the analysis of the proposed problem. The results of the present study demonstrate that the engagement research applied in the company is capable of promoting a higher level of employee satisfaction, by being able to analyze the existing problems and those listed by them, seeking gradual and fundamental solutions to improve the work environment. Thus, the engagement survey proves to be an important tool to develop strategic actions for employee satisfaction..

Keywords: Organizational Climate; Engagement research; Satisfaction.

LISTA DE TABELAS E QUADROS

FIGURA 01	Parte 2 da Pesquisa de <i>Engagement</i>	16
QUADRO 01	Temáticas da Pesquisa de <i>Engagement</i>	17

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1	GESTÃO DE PESSOAS	11
2.1.1	O Papel da Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações	13
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	15
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	15
4.1	APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO	15
4.2	BENEFÍCIOS DA PESQUISA DE <i>ENGAGEMENT</i> PARA A GESTÃO DE PESSOAS	18
4.3	CONTRIBUIÇÕES RESULTANTES DA APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE PESQUISA DE <i>ENGAGEMENT</i>	20
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
	REFERÊNCIAS.....	25
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	28

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão passando por muitas mudanças em que, a competitividade e as novas tecnologias de trabalho, têm um lugar seguro nas análises das pessoas que estudam sistemas organizacionais de empresas. Esta transformação define um progresso científico e tecnológico causando mudanças de valores, conceitos e a quebra de paradigmas que orientam grande parte da sociedade.

Para entender melhor os fenômenos organizacionais, especialmente nesta época de tantas mudanças rápidas, têm-se que a cada dia, surgem novos eventos no contexto social, econômico, político e cultural que afetam pessoas, causando impacto em seus valores e, dessa forma, em atividades relacionadas ao trabalho que afetam diretamente o clima da organização.

Muitos comentários são feitos sobre o valor humano das organizações. Porém, a importância que as pessoas têm no ambiente de trabalho não é analisada. Os colaboradores são os principais elementos da organização, pois são a fonte de criatividade para o processo desenvolvimento e crescimento organizacional.

No mundo atual existe uma concordância que a grande diferença das organizações está profundamente ligada ao clima alcançado no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2006). Segundo Marchiori (2008, p. 209), se organização é uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos, é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento.

Para Chiavenato (2014), toda organização possui um ambiente organizacional que é determinado pelo ambiente interno, ou seja, é formado pelo ambiente psicológico de cada um dos colaboradores. Esse clima organizacional está relacionado à moral e à satisfação que os membros têm como necessidades, que podem ser: saudáveis ou não, quentes ou frias, negativas ou positivas, satisfeitas ou insatisfeitas. Depende de como cada membro se sente em relação à empresa.

É o ambiente interno em que os membros da organização convivem e, nesse contexto, está relacionado ao seu nível de motivação e satisfação [...], mas quando desfavorável, essas necessidades não são atendidas. (FERREIRA, *et al.*, 2006).

A motivação de um determinado comportamento pode ser criada pelo ambiente da organização, que representa algumas características [...] o clima organizacional significa a influência da motivação das pessoas, suas atividades e a satisfação no trabalho (CHIAVENATO, 2014).

A forma como as diferenças individuais são tratadas está relacionada a um certo clima entre as pessoas e tem forte influência na vida do grupo. Principalmente no comportamento organizacional, nas relações interpessoais, nos processos de comunicação e na produtividade. Tornou-se necessário para as empresas de sucesso tornar o ambiente de trabalho um local agradável, pois facilita as relações humanas e aumenta a produtividade. Também reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade de pessoal. (CHIAVENATO, 2010).

Pelas razões apresentadas, este trabalho chama a atenção para a importância do diagnóstico do clima organizacional. Portanto, justifica-se assim, a realização uma pesquisa de clima organizacional como forma de determinar o clima da empresa em questão e o que deve ser mudado, podendo fornecer subsídios para o planejamento e tomada de decisão estratégica em relação à gestão de pessoas. Neste sentido, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: Como a pesquisa de *engagement* contribui para a gestão estratégica de pessoas de uma distribuidora de bebidas localizada no sertão da Paraíba?

Buscando responder ao problema proposto, este trabalho tem como objetivo principal, compreender como a aplicação da pesquisa de *engagement* realizada por uma distribuidora de bebidas localizada no sertão da Paraíba contribui para a gestão estratégica de pessoas. Especificamente busca-se: (i) Descrever a ferramenta de pesquisa empregada pela empresa estudada; (ii) Identificar mudanças realizadas na empresa a partir dos resultados das pesquisas anteriores; (iii) Demonstrar como o setor de gestão de pessoas tem se beneficiado dos dados levantados na pesquisa de *engagement*.

Para alcançar o que se propõe, foi realizado um estudo do tipo qualitativo, descritivo a partir de um estudo de caso em uma distribuidora de bebidas, sendo os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores atuantes nos diferentes departamentos da empresa, bem como no setor de Gestão de Pessoas. Utilizando-se, para tanto, a análise de Bardim, com o intuito de analisar as entrevistas coletadas nesse processo de entendimento sobre a utilizada da pesquisa de *engagement* para a organização em estudo.

Este trabalho encontra-se estruturado da seguinte maneira: Após os aspectos introdutórios, tem-se os itens que compõe a fundamentação teórica, onde será abordado sobre os processos de gestão de pessoas, clima e cultura organizacional, e satisfação no trabalho. Em seguida, será mostrado os aspectos metodológicos, evidenciando a parte estrutural do trabalho. Dando sequência, serão analisados os dados coletados a partir das entrevistas realizadas. E por fim, apresenta-se as considerações finais da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

As pesquisas de clima organizacional são a base do processo de gestão de pessoas (SANTOS, 2009). Analisar, detalhar e explicar como e qual é seu papel dentro da organização, apresentar o processo motivacional para motivar as pessoas a trabalhar no ambiente organizacional para obter resultados positivos, mudanças tratadas pelo diretor/gestor de uma pessoa da empresa, são papeis da Gestão de Recursos Humanos (GRH).

Do ponto de vista de Dessler (2014), as questões de gestão de pessoas são muito importantes. Toda organização depende de pessoas, porque sem pessoas não pode haver organização. São as pessoas que definem metas de vendas, produzem, planejam e vendem produtos, e o gerenciamento dessas pessoas impacta no desempenho geral da organização. O principal objetivo da empresa de hoje é gerenciar seus talentos adequadamente. Por serem as pessoas que ganham e mantêm sua vantagem competitiva, elas precisam saber como selecionar e treinar líderes, como melhorar a comunicação com seus clientes, recompensar o bom trabalho, gerenciar os custos de produção e mão de obra, e mantendo um melhor tratamento aos funcionários.

Ainda de acordo com Dessler (2014), enfatiza-se a necessidade de realizar uma investigação completa da gestão de recursos humanos dentro da organização, tendo uma visão geral da situação organizacional. Bem como, há a necessidade de planejar metas na área de gestão de RH e ainda avaliar resultados regularmente. Os processos de gerenciamento de recursos humanos incluem implantação, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoramento. Além disso, investir na capacitação e desenvolvimento das pessoas dentro de uma organização é fundamental, pois a empresa está investindo na qualidade de seus produtos e serviços e no bem-estar de seus colaboradores para melhorar a produtividade e lucratividade da empresa.

É importante ressaltar o pensamento de Davel e Vergara (2001, p. 31):

Pessoas não fazem parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

Por isso, as pessoas tornam-se uma verdadeira fonte de vantagem competitiva devido ao seu valor, raridade, qualidades humanas inimitáveis e insubstituíveis.

Segundo Barbosa (2012, p. 04):

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Conceitua também o autor que, o órgão de gestão de recursos humanos é formado por grupos de pessoas dentro de uma organização. Esta é uma das áreas que mais sofreu mudanças nos últimos anos, deixando preocupações e incertezas para as organizações.

As pessoas passam a maior parte de suas vidas trabalhando em organizações e confiando nelas para sua subsistência, estabilidade e sucesso pessoal, então gastam muito tempo e esforço fazendo isso. Por esse motivo, os colaboradores contam com empresas que trabalham para atingir seus objetivos pessoais e profissionais. Por outro lado, às empresas contam com seus funcionários para executar e produzir bens e serviços, melhorar o atendimento ao cliente, competir com os concorrentes no mercado e atingir as metas programadas pela organização (BARBOSA, 2012).

A atual gestão de recursos humanos determina várias atividades relacionadas, tais como: Definição e análise funcional, planejamento da força de trabalho, recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, motivação dos funcionários, avaliação comportamental, remuneração, etc. (BARBOSA, 2012). Tais atividades precisam ser realizadas de forma eficiente para que a organização consiga colocar pessoas competentes nos lugares certos. Com isso, a empresa evita sérios prejuízos e obtém o lucro desejado.

De acordo com Santos (2009), cabe ao RH (Recursos Humanos) gerenciar a força de trabalho, mas o seu papel vai muito além disso. A área de recursos humanos da empresa é responsável por toda a infraestrutura disponibilizada aos colaboradores para que possam desempenhar suas funções com competência, desde a contratação até o treinamento e a supervisão.

Vale destacar que organizações bem-sucedidas dependem das pessoas envolvidas no processo para continuar a crescer e prosperar e gerar os lucros necessários para permitir que a empresa atinja seus objetivos, aumente o investimento e a lucratividade.

Os processos de gestão desenvolvidos hoje são vistos como parte importante da atual gestão, que implementam os processos aplicáveis e criam uma visão abrangente da organização e seus diversos processos iniciados, auxiliando na formulação de estratégias e planejamento geral. Sem exceção, a gestão de pessoas tem um papel importante que contribui se enfatizar o fator humano nas organizações, evidenciando a importância do colaborador e o papel de todos. Em seguida, serão mostrados os pontos importantes quando se fala em gestão de pessoas e sua influência dentro dos processos administrativos utilizados e, o que contribui para o entendimento de sua funcionalidade e papel no desenvolvimento, destacando questões-chave que ajudam a compreender melhor o todo e o tema trabalhado no presente estudo.

2.1.1 O Papel da Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações

Atualmente, a gestão de pessoas é vista como uma das mais importantes ferramentas de gestão utilizadas, que visa cada vez mais diretamente a satisfação de seus colaboradores e, assim, mantê-los motivados. Não é apenas uma ferramenta funcional, mas uma ferramenta que afeta o contexto de cada organização criada. Tal gestão do ambiente organizacional é, em última análise, uma ferramenta estratégica que inicia ações diretas e planejadas que todas têm um objetivo, ou seja, a utilização de metodologias voltadas ao crescimento dos colaboradores junto à organização.

Nesse contexto, Pestana (2003, p.78) afirma que:

Este tipo de gestão permite que as empresas satisfaçam às necessidades dos funcionários e ao mesmo tempo reorganizem processos que demandam tempo e mão-de-obra, auxiliando assim, na composição de ações que fomentem o crescimento dos colaboradores, como também, da organização e de todos os seus processos.

Seguindo esse pensamento, Mascarenhas (2008, p.31) define Gestão Estratégica de Pessoas como:

Toda e qualquer mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano ao elaborar uma estratégia para a organização envolvendo o setor de Recursos Humanos e garantindo que todos na organização tenham percepção das estratégias e caminhem junto à empresa.

A gestão de pessoas reflete assim diretamente na estrutura do ambiente organizacional, criando de acordo com Pestana (2003, p.78):

- a) Colaboração facilitada, maior autonomia nos serviços para colaboradores, personalização e integração da vida pessoal e profissional;
- b) Melhorar os processos de negócios reduzindo os custos de transação entre compradores e vendedores em mercados estrangeiros;
- c) Uma melhor gestão da força de trabalho dá aos funcionários mais liberdade com autoatendimento individualizado porque o aprendizado é autodirigido;
- d) Melhorar os serviços à comunidade do local de trabalho.

Assim, percebe-se a importância que a Gestão Estratégica de Pessoas tem, afetando não só o bem-estar dos colaboradores, mas principalmente a dinâmica da organização. Vale ressaltar que a gestão de pessoas do ponto de vista estratégico influencia não só a relação entre a organização e o colaborador, mas também a redução de custos, o crescimento e a melhoria significativa dos processos produtivos, enfatizando desta forma a produtividade, sem esquecer o colaborador e sua importância como agente de mudança.

Nesse processo, o gestor tem um papel fundamental, pois ele é responsável por desenvolver atividades e ferramentas que conectam a organização com o papel do funcionário e, especificamente, separa o processo de gestão de pessoas do processo de gerenciar com pessoas.

Seguindo esse pensamento, Chiavenato (1994, p.42) afirma:

Existe uma diferença marcante entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas. No primeiro caso, as pessoas são o objeto da gerência, são guiadas e controladas para alcançar determinados objetivos, não sendo dado tanto espaço para a integração do

colaborador com os mais variados processos. No segundo caso, as mesmas são o sujeito ativo da gerência, são elas que guiam e controlam para atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais, tendo o colaborador papel ativo e atuante dentro dos mais variados processos desenvolvidos e aplicados.

Observa-se a alta eficiência desenvolvida pela gestão de pessoas e, assim, desempenha um papel importante no ambiente organizacional que determina o tratamento dos funcionários e seu desenvolvimento. Essa forma de gestão abrange as organizações como um todo, começando pelo ambiente externo e interno, pela análise de viabilidade e pelo colaborador como pilar central do aprendizado (PESTANA, 2003). A gestão estratégica de pessoas se baseia em dois pilares principais, que são a criação de grupos de trabalho ou parceiros colaborativos caracterizados pela motivação, amor e desejo constante em suas atividades e eficiência em todos os processos, pontos vistos como focos sobre gestão de pessoas, cuja gestão e liderança estão atualmente em evidência.

O gestor, conforme anunciado anteriormente, será o centro de todos os processos, que deve saber lidar com as necessidades e as diferentes realidades, e o ponto de partida é o processo de desenvolvimento dos colaboradores (SANTOS, 2009). Assim, o gestor deve estar atento a todos os processos formativos da organização, bem como aos colaboradores e aos diversos processos desenvolvidos, procurando sempre criar medidas de capacitação para os colaboradores, trabalhar todas as competências, coordenar o desenvolvimento integral de todos, criando uma cultura organizacional voltada para as pessoas, cujo ponto alto é a qualidade de vida e seu pleno desenvolvimento.

Vilas Boas (2009, p.32) destaca-se, ainda, que:

Para compreender o contexto de gestão de pessoas nas organizações, neste início de milênio, o gestor deve estar atento aos aspectos do ambiente macro-organizational, como por exemplo, os aspectos econômicos, sociais, políticos, legais, ambientais e culturais, e aos elementos do ambiente micro-organizational, como, por exemplo, as formas de produção, a logística interna da empresa, o perfil dos funcionários e suas possibilidades de aprendizado e crescimento na empresa, a tecnologia de produção e informação da empresa, a cultura e o clima organizacional e o estilo de liderança da empresa.

Vale lembrar que as nuances a partir das quais se formam os modelos de gestão atuais são fundamentais para a construção dos processos dos colaboradores, e devem estar sempre atentos ao funcionário e suas necessidades, para entender os valores e fundamentos que devem ser abordados. O desenvolvimento das competências como flexibilidade, sensibilidade, tomada de decisão e reflexão são essenciais para o gestor que deseja praticar um método de gestão centrada no colaborador.

O ponto de partida é a ‘mentalidade’, que é considerada um dos primeiros fatores a se desenvolver e que tende a enfatizar como o gestor pensa e age e deve estar aberto às ideias e iniciativas dos funcionários. O avanço da gestão pela competência e assim nas relações com os funcionários da empresa, embora não seja diretamente competência, tem papel fundamental na valorização do colaborador.

As pessoas começam a serem vistas como um diferencial no ambiente organizacional, sendo essa uma das conquistas mais importantes, construindo uma realidade organizacional saudável para todos, tendo o colaborador como aliado, que é ouvido e considerado nas decisões que afetam a sobrevivência do negócio.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho caracteriza-se pela forma de uma pesquisa descritiva. Beuren (2009) afirma que pesquisa descritiva significa, entre outras coisas, identificar, relatar, comparar as situações, fatos, opiniões ou comportamento da população ou fenômeno em análise. Silva (2008) acrescenta que o objetivo principal desse tipo de pesquisa é descrever as características de uma determinada população e estabelecer relações entre as variáveis.

Quanto à abordagem do problema, trata-se de um estudo qualitativo cuja finalidade é uma análise mais profunda, segundo Marconi (2001), trata-se de um estudo realizado com coleta de dados e atividades analíticas que evidenciam as relações existentes entre o fenômeno em estudo e outros fatores relacionados, buscando confirmação e identificando novas variáveis.

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa será de caráter estudo de caso, pois tem como objetivo analisar os métodos de coleta de dados empregados. Nos estudos de caso, a observação faz parte do processo de pesquisa porque é necessário incluir procedimentos de coleta de dados que tratem de eventos em tempo real (YIN, 2005). Segundo Creswell (2007), um estudo de caso está relacionado à pesquisa qualitativa porque trata da profundidade do tema em estudo. Portanto, é necessário entender os diferentes métodos de coleta que podem ser combinados e superar eventuais limitações.

O *locus* de estudo dessa investigação foi uma Distribuidora Paraibana, empresa escolhida por ter mais de 20 anos de atividade no mercado, possui um vasto conhecimento na área de estudo da pesquisa, além de ser referência nos processos de gestão. Atua na área de distribuição de bebidas, distribuidora das seguintes marcas: Skol, Brahma, Antártica, Bohemia, Stella, Budwaiser, Spaten, Pepsi, Soda, Sukita, entre outras. Para suportar a demanda de atendimentos e distribuição em 134 municípios paraibanos, possui uma equipe de trabalho composta por 122 colaboradores, sendo: 101 na Matriz localizada na cidade Patos-PB e 21 na Filial localizada em Sumé-PB no cariri do estado.

Para coleta dos dados, foi realizado uma entrevista com os gestores das áreas de logística, vendas, financeiro e gestão de pessoas, com o intuito de extrair informações para a análise do problema proposto. As referidas entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas; além disso, foi feito uso de um roteiro de entrevista semiestruturado. Ao todo foram realizadas 05 entrevistas, sendo 02 gerentes de vendas, 01 gerente de logística, 01 gerente financeiro e o 01 gestor de pessoas. As entrevistas foram realizadas nas dependências da empresa, no período de 04 a 05 de novembro de 2022.

Para analisar os dados coletados, foi utilizada a análise interpretativa, fazendo uma interpretação mais detalhada dos dados obtidos além de um paralelismo dos mesmos com o estudo teórico realizado no decorrer do trabalho. A priori, as entrevistas foram transcritas e o conteúdo relatado conferido, corrigindo-se erros e demonstrando uma análise minuciosa daquilo que foi relatado. Em um segundo momento, escolheu-se o material para ser utilizado nos resultados, considerando os pontos mais importantes relatados. Por fim, interpretou-se as informações relatadas tendo como base o material teórico sobre a temática em estudo.

4 – RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO

A Pesquisa de *Engagement* é uma ferramenta utilizada para identificar a percepção dos colaboradores sobre o ambiente interno da empresa estudada. O processo visa equilibrar os objetivos da organização e as aspirações dos colaboradores, propiciando um

ambiente dinâmico, estimulante, realizador e compensador. Todo o processo é operacionalizado pela empresa de sistemas denominada Demarco, sendo essa empresa quem desenvolveu a escala, e ela mesma realiza a coleta de dados, por meio de um sistema próprio, consolida e envia os resultados. A referida pesquisa é realizada a cada 4 meses, ou seja, três vezes ao ano.

Objetivando isso, para levantamento de dados da Pesquisa de *Engagement*, é utilizado um questionário dividido em duas partes, em que na primeira estão os dados iniciais com questões sobre área de trabalho, cargo que exerce na empresa, período do turno de trabalho e tempo de atuação na empresa. A figura 01, a seguir, mostra essa primeira parte do questionário de pesquisa.

FIGURA 01 – Parte 2 da Pesquisa de *Engagement*

Pesquisa de Clima Organizacional - Preenchimento: Colaborador			
1 - Dados Iniciais			
Área:			
<input type="checkbox"/> A Apoio Logístico	<input type="checkbox"/> D Gente	<input type="checkbox"/> G Vendas	
<input type="checkbox"/> B Distribuição Urbana	<input type="checkbox"/> E TI		
<input type="checkbox"/> C Puxada	<input type="checkbox"/> F Financeiro		
1.1 Qual o cargo que você exerce na empresa ?			
<input type="checkbox"/> A Gerente	<input type="checkbox"/> F Assistente	<input type="checkbox"/> K Manobrista	<input type="checkbox"/> P Vendedor Externo
<input type="checkbox"/> B Coordenador	<input type="checkbox"/> G Auxiliar	<input type="checkbox"/> L Mecânico / Eletricista	<input type="checkbox"/> Q Vendedor Interno
<input type="checkbox"/> C Supervisor	<input type="checkbox"/> H Ajudante de Distribuição	<input type="checkbox"/> M Operador de Empilhadeira	<input type="checkbox"/> R Promotor/Repositor
<input type="checkbox"/> D Analista	<input type="checkbox"/> I Motorista de Distribuição	<input type="checkbox"/> N Ajudante de Armazém	<input type="checkbox"/> S Auxiliar de MKT/Execução
<input type="checkbox"/> E Técnico	<input type="checkbox"/> J Motorista de Puxada	<input type="checkbox"/> O Conferente	<input type="checkbox"/> T Outros
1.2 Em que período se inicia o seu turno de trabalho ?			
<input type="checkbox"/> A Manhã	<input type="checkbox"/> B Tarde	<input type="checkbox"/> C Noite	
1.3 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa ?			
<input type="checkbox"/> A Menos de três meses	<input type="checkbox"/> C Entre seis meses e um ano	<input type="checkbox"/> E Entre dois e cinco anos	
<input type="checkbox"/> B Entre três e seis meses	<input type="checkbox"/> D Entre um e dois anos	<input type="checkbox"/> F Mais de cinco anos	

Fonte: Demarco (2022)

A segunda parte trata-se da escala e contém 27 assertivas referentes a temáticas como: engajamento dos funcionários, eficácia da liderança, diversidade e inclusão, capacitação e eficácia, crescimento e desenvolvimento, bem-estar, ambiente de trabalho e a segurança relativo ao uso de EPI (Equipamentos de Proteção Individual). Tais temáticas foram elencadas por serem consideradas variáveis relevantes para o clima organizacional, a satisfação no trabalho e a saúde dos trabalhadores daquela unidade operacional.

O questionário usado apresenta uma escala gradativa que vai de “Concordo totalmente” - se você concorda em 100% da afirmativa, “Concordo” - se você concorda com a afirmativa, mas não em 100%, “Discordo” - se você discorda da afirmativa, mas não em 100%, “Discordo totalmente - se você discorda em 100% da afirmativa, e “Não aplicável” - se você não tem conhecimento acerca da afirmativa, uma vez que não se aplica ao seu contexto de trabalho.

Como mostrado anteriormente, são abordados oito aspectos, cada um desses há questionamentos referentes a cada uma de suas temáticas. No Quadro 01 são descritas as temáticas abordadas e as assertivas componentes.

QUADRO 01 – Temáticas da Pesquisa de *Engagement*

<p>1. Engajamento dos funcionários:</p> <p>1.1 Eu tenho orgulho de trabalhar para a Revenda.</p> <p>1.2 Eu recomendaria a Revenda como uma ótima empresa para trabalhar.</p> <p>1.3 Eu pretendo ficar na Revenda por pelo menos os próximos 12 meses.</p> <p>1.4 Eu estou muito satisfeito com a Revenda como local de trabalho.</p>
<p>2. Eficácia da Liderança:</p> <p>2.1 Meu Superior Imediato tem interesse genuíno por mim.</p> <p>2.2 Quando faço um excelente trabalho, minhas conquistas são reconhecidas</p> <p>2.3 Meu Superior Imediato incentiva o trabalho em equipe.</p> <p>2.4 Meu Superior Imediato fornece feedback regular que me ajuda no meu crescimento e desenvolvimento.</p>
<p>3. Diversidade de Inclusão:</p> <p>3.1 Sinto-me confortável para falar de minhas ideias e opiniões, mesmo que sejam diferentes das dos outros.</p> <p>3.2 A gerência sênior da minha unidade está genuinamente comprometida em atrair, desenvolver e manter uma equipe diversificada.</p> <p>3.3 Me sinto seguro (a) e encorajado (a) para levantar problemas e tratar de assuntos difíceis sem ser julgado. (SAZ)</p> <p>3.4 Os funcionários são tratados de forma igual e justa, independentemente de sexo, idade, raça, deficiência, religião ou orientação sexual.</p>
<p>4. Capacitação e Eficácia:</p> <p>4.1 Eu sinto apoio para me adaptar às mudanças.</p> <p>4.2 Meu trabalho me proporciona uma sensação de realização pessoal.</p> <p>4.3 Eu acredito que o feedback dessa pesquisa será usado para melhorias.</p>
<p>5. Crescimento e Desenvolvimento:</p> <p>5.1. Eu tenho oportunidades suficientes para crescer no trabalho.</p> <p>5.2. Eu entendo como o meu desempenho é avaliado.</p>
<p>6. Bem-Estar:</p> <p>6.1. Geralmente, acredito que minha carga de trabalho é adequada para minha função.</p> <p>6.2. Há um forte senso de comprometimento com o sucesso compartilhado por todos da minha área.</p> <p>6.3. Eu não sinto esgotamento físico e/ou mental causado pelo meu trabalho.</p>
<p>7. Ambiente de trabalho:</p> <p>7.1 No cenário de COVID-19, a abordagem da Revenda é colocar as pessoas em primeiro lugar</p> <p>7.2 São disponibilizados recursos físicos necessários para executar a minha função.</p> <p>7.3 Minha Revenda é um local seguro para se trabalhar.</p>
<p>8. Segurança EPI</p> <p>8.1 A empresa fornece todos os EPIs necessários para a execução do meu trabalho.</p> <p>8.2 Quando meu EPI/Uniforme NÃO está mais em boas condições de uso, eu consigo substituir IMEDIATAMENTE por um outro, sem que haja a necessidade de eu trabalhar com o EPI danificado.</p> <p>8.3 Eu e meus colegas de trabalho sempre recebemos EPIs/Uniformes necessários para desempenhar o trabalho.</p> <p>8.4 De 0 a 10, qual a sua satisfação com a empresa em relação aos EPIs/Uniformes disponibilizados para você.</p>

Fonte: Baseado em Demarco (2022)

O questionário é aplicado em todas as áreas da distribuidora de bebidas, sendo elas: apoio logístico, distribuição urbana, financeiro, gente (recursos humanos), puxada, tecnologia da informação e vendas. Referente às funções, é dividido entre gerentes, coordenadores, supervisores, analistas, técnicos, auxiliares gerais, ajudantes de distribuição, motorista de distribuição, motorista de puxada, operadores de empilhadeira, ajudantes de armazém, conferentes, representante de negócios, promotores/repositores e auxiliares de marketing.

Referente ainda a aplicação da pesquisa, o estudo acontece preservando o anonimato dos colaboradores com o intuito de preservar a identidade dos mesmos e de fornecer uma maior segurança para responderem a presente pesquisa sem insegurança ou medo.

Tem-se que o instrumento de pesquisa é disponibilizado pela empresa de sistemas Demarco, sendo o *link* viabilizado pela própria Ambev que utiliza códigos específicos – e sem identificação – para que os colaboradores possam respondê-la. Sendo assim, é uma pesquisa anônima onde se identifica apenas a área/setor do colaborador.

Os gestores, por sua vez, não apenas estimulam a participação dos colaboradores como também realizam reuniões com as equipes para esclarecer os itens, auxiliando na compreensão e sanando as dúvidas pertinentes sobre a pesquisa, para que ela seja respondida com maior precisão por esses colaboradores, considerando a sua importância para a organização. Assim, tenta evitar que o participante acabe respondendo a pesquisa sem realmente compreender as questões ou sua necessidade, por exemplo.

A pesquisa de *engagement* começou a ser aplicada em 2012 sendo repetida até o ano de 2021 de forma anual e a partir de 2022 passaram a ser mais frequentes sendo realizadas 3 vezes ao ano a cada 4 meses.

4.2 BENEFÍCIOS DA PESQUISA DE *ENGAGEMENT* PARA A GESTÃO DE PESSOAS

Nessa etapa do presente trabalho serão apresentados dados colhidos das entrevistas realizadas com gestores da Distribuidora de Bebidas paraibana acerca da pesquisa de *engagement*. As entrevistas foram realizadas com 5 gerentes da empresa, sendo o gerente financeiro, gerente de logística, dois gerentes de venda e, por fim, a gerente de RH (Recursos Humanos). A maioria desses gestores são do sexo masculino (quatro) e apenas uma mulher faz parte do quadro de entrevistados. Quanto a escolaridade, quatro possuem nível superior e um se encontra em processo de conclusão. Todos os gestores estão a mais de cinco anos na empresa e ocupam o cargo de gestão há, no mínimo, três anos.

Inicialmente foi questionado sobre a importância da pesquisa de *engagement* em sua área, o Entrevistado 2 (E2) a classificou como “de extrema importância porque ajuda a entender em quais pontos precisamos melhorar”. O Entrevistado 1 (E1) considerou que a importância desse tipo de pesquisa reside no fato de ajudar a trilhar caminhos, colocando os vendedores no melhor rumo. Isso pode ser percebido em sua fala: “pra que a turma tenha mais vontade de trabalhar e fazer os resultados acontecerem; se a gente conseguir atuar nos planos que vão melhorar a vida deles” (sic).

Marques (2016) explica que o engajamento profissional funciona como um importante indicador para o sucesso de uma organização, já que aponta diretamente para a capacidade de sucesso sustentado pela organização. Para Karsan (2011, p.46), “o engajamento [...] é algo que pode ser facilmente reconhecido em um determinado ambiente”. Trata-se do sentimento de orgulho e pertencimento dos colaboradores que passa a ser de fácil identificação já que frequentemente externam sua satisfação com a organização. Nesses termos, é importante apreciar a resposta do Entrevistado 3 (E3) sobre a pergunta acima exposta:

Bem, quando a gente aplica a pesquisa, nós identificamos todos os pontos que precisam melhorar e evoluir né, ao medir esse nível de satisfação, nós conseguimos identificar qual é a área que precisa melhorar, qual a área que precisa desenvolver ou melhorar né, nós identificamos qual é o indicador mais crítico e a gente consegue assim entender, medir com qualidade hoje, porque a pesquisa é totalmente sigilosa então todos os colaboradores se sentem à vontade pra preencher e através dela nós identificamos o que tá precisando melhorar na unidade.

Ao serem indagados sobre como são tratados os itens críticos identificados na pesquisa de *engagement*, o Entrevistado 4 (E4), cuja área possui cerca de 77 colaboradores, respondeu que “ela é realizada num bate papo com todo nosso time, nós abrimos os itens críticos por área e juntos nós construímos um plano de ação para revertê-los”. Isso foi corroborado pelo Entrevistado 5 (E5) “são abertos planos de ação pra tratar cada item”.

O E1, por sua vez, trata de explicar como os itens críticos identificados são tratados, enfatizando que são feitas reuniões com todos. O gerente supracitado afirmou que: “identifica os itens críticos e a gente atua com um plano de ação coerente pra fazer com que a gente reverta aquele item crítico num item benéfico pra eles no dia a dia”. Isso também foi enfatizado pelo E3 ao afirmar que

[...] os itens críticos quando identificados nessa pesquisa, nós buscamos resolver em melhorar cada item crítico. Primeiro a gente faz todo levantamento, senta junto com a diretoria e a gente procura quais são os pontos críticos que a gente consegue resolver ou amenizar determinada situação porque vai depender muito do indicador né, muitos envolvem custos e outros envolvem apenas gestão e aí a gente realmente consegue (SIC).

Nesse ponto, tem-se que qualquer atividade executada dentro de uma empresa necessita do fator humano que precisa ser lapidado segundo as necessidades da organização, mas que também precisa se mostrar satisfeita com ela para que haja uma integração entre colaboradores e organização. Dessa forma, é primordial que lhe sejam assegurados as condições e recursos adequados para que a satisfação possa ser alcançada (DESSLER, 2014).

Gerir o trabalho humano é uma atividade complexa, por essa razão, é preciso que eles se sintam parte da organização, tendo o engajamento e a satisfação necessária para que isso ocorra. Com esse vínculo estabelecido, ele poderá oferecer mais a empresa. Quando “o profissional está comprometido com a missão, visão e valores organizacionais, os resultados são espontâneos e muitas vezes imediatos” (TRECE *et al.*, 2019, p.12).

É isso que explica o Entrevistado 2, ao afirmar que frente a um item crítico, é primordial trabalhar na sua solução. Segundo ele é preciso “entender as necessidades e as principais problemas dos nossos colaboradores, a gente tem que agir, realmente colocar os planos em ação para que possa tá trazendo um melhor ambiente para nossa empresa e nosso setor”. É importante se atentar aos itens críticos e suas soluções porque, de acordo com Marques (2015, p.65), “a percepção e expectativa de cada servidor a respeito de seu ambiente global de trabalho constituem variáveis capazes de influenciar o comportamento profissional e afetar o desempenho da organização”.

Ao serem indagados sobre como a pesquisa de *engagement* tem ajudado a evoluir a satisfação e o clima dentro da empresa durante os anos, o E5 menciona que isso auxilia “com os itens críticos né consegue identificar e tratar o que não está dentro dos conformes para gerar satisfação”. Para o E3, essas pesquisas ajudam a melhorar as operações ocorridas dentro da empresa, dando a oportunidade de realizar operações para aumentar o nível de satisfação dos colaboradores “porque é sempre o indicador que fica crítico que a gente tá buscando melhorar e evoluir, então isso faz com que o nosso nível de satisfação dentro da operação sempre vá melhorando”.

Para Guimarães (2019, p.30) essa capacidade de atender as necessidades dos colaboradores é capaz de gerar satisfação e uma relação de comprometimento entre as partes, de forma que

[...] os recursos oferecidos pela organização e o comprometimento organizacional dos colaboradores é a relação perfeita. Com os recursos oferecidos de forma correta, os trabalhadores tornam-se aliados com a organização, visando o comprometimento,

satisfação, diminuição de estresse, oportunidade de crescimento profissional e aprendizagem pessoal. Esses recursos podem ser adotados através de práticas como *feedback*, relação interpessoal entre a equipe de trabalho, programas de autodesenvolvimento, como treinamento e desenvolvimento e gestão de carreiras.

Nesse sentido, tem-se que pesquisas de *engagement* podem ajudar a corrigir as eventuais insatisfações existentes nos colaboradores que podem, junto com a organização, elaborar planos de ações para sanar essas dificuldades, melhorando o ambiente e a cultura organizacional. Isso é ratificado pela fala do Entrevistado 4 “através dela nós criamos ações para melhoria contínua e melhorar a saúde ocupacional do nosso time”.

Percebe-se, assim, a preocupação da empresa em medir o nível de satisfação e identificar os pontos que ainda apresentam falhas para serem corrigidos, priorizando a melhora do clima organizacional, realizando isso através de pesquisas anônimas, assegurando a capacidade do colaborador de se expressar como bem desejar. Havendo um vínculo de reciprocidade entre eles e a empresa. Além disso, as pesquisas são também responsáveis pela mudança da própria cultura organizacional, uma vez que, auxiliam a melhorar o nível de satisfação dos colaboradores e a forma como a organização se comporta em relação a eventuais problemáticas que possam surgir no decorrer dessa relação.

4.3 CONTRIBUIÇÕES RESULTANTES DA APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE PESQUISA DE ENGAGEMENT

No cenário de mudanças fruto das pesquisas de *engagement*, faz-se necessário analisar quais evoluções foram trazidas para a organização a partir de levantamentos anteriores. Sendo assim, dentre as mudanças mais significativas ocorridas ao longo dos anos com a aplicação da pesquisa, pode-se citar a presença de uma psicóloga no ambiente organizacional e até mesmo a política de diversidade e inclusão que passou a ser adotada na empresa, ambas foram demandas resultantes de pesquisas passadas. Ao ser perguntado sobre isso, o E2 destacou que: “ao longo dos anos, nós conseguimos perceber, principalmente os gestores, que o ambiente da empresa se torna cada vez mais agradável”, enfatizando o compromisso da organização de solucionar os itens críticos rapidamente. O gerente supracitado ainda acrescentou “[estamos] sempre procurando resolver os problemas das maneiras mais rápidas e é... com uma conclusão muito boa. Nós conseguimos trazer um ambiente cada vez melhor para se trabalhar”.

O E4, por sua vez, ressalta que uma importante mudança resultante da aplicação dessas pesquisas, foi a introdução de uma psicóloga no ambiente de trabalho para auxiliar os colaboradores, veja-se: “podemos citar como exemplo a disponibilidade de psicóloga para os nossos colaboradores, convênios que fechamos como academia, áreas de lazer, clubes, além do cronograma de gestão de folga para melhor atender nosso time”.

É mister se atentar ainda ao depoimento do Entrevistado 3 sobre a questão acima exposta:

Ah, nós conseguimos identificar muitas melhorias, como até mesmo remuneração, benefícios né, bem-estar das pessoas, a própria diversidade de inclusão, o trabalho que nós realizamos hoje de diversidade e inclusão dentro da operação; os problemas como bem-estar né (sic) que a gente identifica como fadiga tanto física como emocional, e a gente consegue ver a evolução nitidamente. Por exemplo, hoje a gente tem uma psicóloga dentro da unidade atendendo, então isso foi através das pesquisas e o pós-covid também né (sic) que a gente identificou esse ponto que precisava melhorar e aplicamos essa melhoria.

Como é perceptível, a organização busca entender e se adequar as necessidades dos colaboradores. Algo que influencia diretamente na motivação positiva dessas pessoas o que, para Salanova (2009), gera um sentimento de dedicação relacionado ao trabalho em si, trazendo sentimento de realização e pertencimento.

Cavalcante (2013, p.21) explica que “a promoção do engajamento no trabalho modula os efeitos diretos dos recursos organizacionais sobre o desempenho, o bem-estar e a qualidade de vida em geral”. E, na perspectiva de Bakker e Albrecht (2018, p.4):

É altamente desejável que as organizações públicas e privadas contemporâneas tenham funcionários engajados porque o engajamento demonstrou coincidir com altos níveis de criatividade, desempenho de tarefas, comportamento de cidadania organizacional e satisfação do cliente.

No quesito seguinte, ao serem perguntados se a pesquisa ajuda os gestores e a área de gestão de pessoas a gerir seus colaboradores de acordo com os resultados obtidos nas pesquisas, o E1 reitera que a pesquisa ajuda especialmente na cultura da organização por permitir “uma cultura única pra todos e a felicidade do time. Se o time tá feliz, se o time tá engajado, se o time tá gostando com certeza o resultado vai vir de maneira bem melhor [sic]”.

Já o E4 ao responder sobre essa questão ressaltou que esse tipo de pesquisa ajuda a realizar análises mais detalhadas “[...] por área, por segmentação, a exemplo de entender os indicadores através de crescimento, ambiente de trabalho, bem-estar, eficácia da liderança, EPI, etc.”

Faz-se importante ainda colocar as impressões do E2 e do E3 sobre essa questão:

Então... através dos resultados, como a gente já vem comentando, é possível colocar os planos em ações e a gente sabe onde tem, onde é que precisa melhorar, então a partir daí já é o início pra gente transformar o nosso ambiente, continuar transformando nossa cultura e ter pessoas cada vez mais satisfeitas trabalhando com a gente (Entrevistado 2).

Bem, através desses indicadores críticos, nós desdobramos ações de melhoria e evolução e como o resultado é apresentado por área de atuação, então a gente consegue tratar os problemas dentro de cada área, de acordo com cada setor e de acordo com cada necessidade e conseguimos evoluir na satisfação (Entrevistado 3).

Diante de todo o exposto, é possível perceber que gestores, através da pesquisa, conseguem não apenas identificar os indicadores críticos, mas tratar de cada um deles visando transformar o ambiente de trabalho em um lugar de bem-estar. Considerando todos os relatos, tem-se uma nítida preocupação com a solução dos itens críticos e a busca pela satisfação dos colaboradores.

Isso vai ao encontro do que propõe Paiva *et al.* (2019, p.33) ao demonstrar a importância da existência da pesquisa de *engagement* para uma organização por influenciar diretamente na motivação dos colaboradores evitando, inclusive, situações extremas como a fadiga física e mental.

O engajamento é importante no trabalho devido ao diferencial trago às organizações. Uma vez que o índice de engajamento é inversamente proporcional ao *burnout*, funcionários engajados vão além do desafio atual enfrentado, eles empregam toda a energia na busca da melhor solução para o problema corporativo, vivenciando aquele problema como um problema pessoal, trazendo assim toda sua capacidade para a corporação criando soluções inovadoras e eficientes. Todo esse empenho reflete nas metas organizacionais. (BAKKER e LEITER, 2010; MARQUES, 2016).

Por fim, perguntou-se se esses gestores teriam alguma sugestão ou melhoria que precisassem ser implementadas como uma aliada maior na gestão estratégica de pessoas. Em relação a isso, o E4 ressaltou sobre a importância de ser uma pesquisa mais objetiva e simplificada indicando. Isso pode ser mostrado em sua fala: “ela poderia ser mais simples, clara e objetiva; só assim a gente poderia ter um resultado mais rápido e mais detalhado”.

O E5 resalta a necessidade de melhorar a apuração dos resultados para os itens críticos apresentados. Veja-se: “Só maior rapidez na apuração dos resultados porque um item que ficou numa pesquisa, na próxima ele pode não estar, e demora muito esse gargalo de tempo”.

Já o E3 enxerga a pesquisa realizada pela organização como “completa”, entretanto, resalta a necessidade de uma melhor compreensão entre as partes que, às vezes, encontra dificuldades nessa comunicação:

Para falar a verdade, eu vejo como muito completa a pesquisa em si, mas se eu pudesse deixar um ponto é, muitas vezes, é a forma que nós... que o pessoal responde, muitas vezes eles têm as dúvidas, e essas dúvidas não são levadas em considerações na hora das resoluções. Por exemplo, às vezes o pessoal responde sem entender a pergunta então na verdade trazer um linguajar um pouco mais do entender do pessoal dos nossos colaboradores seria uma forma da gente ter até umas melhores respostas e resolver melhor nossos planos.

Ainda sobre as possíveis melhorias que podem existir nessas pesquisas na organização em estudo, o Entrevistado 1 resalta a importância de atuar junto com esses colaboradores não apenas no ambiente de trabalho, mas também com relação ao seio familiar para dirimir possíveis problemas existentes nesse segmento e que podem influenciar o bem-estar no trabalho. Desse modo, para ele a organização poderia se aprofundar em saber mais detalhes da vida pessoal dos colaboradores, se há interferências no trabalho de alguma forma.

[...] perguntar da vida pessoal deles, se tá interferindo, acho que melhoraria muito aqui pra gente e pra eles também né, se a gente conseguisse atuar né, se a gente conseguisse fazer com que eles tivessem feliz tanto na empresa como em casa com a família, se a gente conseguisse conciliar a gente conseguiria né se dar bem melhor aqui com o time da gente [sic] (Entrevistado 1).

Aqui o gestor compreende a necessidade de bem-estar geral para o colaborador, que precisa acontecer tanto no ambiente laboral quanto no ambiente familiar para que haja, de fato, a satisfação e a motivação esperada e, conseqüentemente, melhores resultados para essa organização. Cavalcante (2013) explica que o bem-estar no trabalho é formado por vínculos afetivos positivos com todos os setores da vida do colaborador, assim, integram esse ciclo, a própria organização, os demais colaboradores e a vida pessoal. Nesse contexto, as variáveis auxiliam tanto nas metas de crescimento na vida, em um contexto geral.

O Entrevistado 3, por sua vez, levanta um ponto interessante a ser melhorado dentro da organização, qual seja:

Bem, o trabalho que a gente vem executando e desenvolvendo dentro de diversidade e inclusão é um dos pontos de melhoria. Quando a gente vai analisar como era o trabalho de diversidade e inclusão dentro da operação e como é atualmente, nós evoluímos muito nesse ponto e foi também através dessa pesquisa. Assim como a parte de saúde física, saúde mental com essa preocupação de ter um psicólogo atendendo o colaborador, um psicólogo que está ali fazendo orientação familiar, porque ele dá suporte até na parte familiar né? Então nós percebemos essa importância, pontos como esse que são fundamentais no dia a dia do colaborador, essa parceria e essa preocupação da empresa, nós percebemos todas através da

pesquisa e foi através da pesquisa principalmente agora em 2022. Então, dentro da aplicabilidade eu continuaria muito com relação pra melhoria do trabalho de diversidade e inclusão dentro da operação de que forma né vendo se realmente eles se sentem incluídos, se identificam com a função... se tiver perguntas que sejam específicas a isso acredito também que a gente terá um bom resultado ou então vamos identificar o que a gente precisa melhorar na operação [sic].

Sendo assim, mesmo com o programa de diversidade e inclusão estando implantado na organização, ele enxerga a necessidade de aprimoramento, buscando entender como os colaboradores se sentem naquele ambiente, objetivando sempre melhorar a satisfação dessas pessoas e o seu bem-estar na organização.

Guimarães (2019, p.52-53) explica que para que o colaborador se sinta engajado, o trabalho precisa fazer sentido e, por isso, os objetivos da organização precisam sempre ser claros e bem definidos. Além do mais, tem-se que a satisfação é dinâmica, podendo mudar rapidamente dentro de uma cultura, aumentando ou deteriorando-se, assim, ambos os atores – colaboradores e organização – devem se manter atentos às necessidades apresentadas. E explica:

[...] a realização pessoal, satisfação com o trabalho, relações interpessoais, reconhecimento, gestão de carreira e gestão eficiente são os principais componentes engajadores nos trabalhadores em uma organização. Sendo a organização responsável por promover esses componentes, identificar as diferenças individuais dos trabalhadores e satisfazer as necessidades dos mesmos. Além de entender que um funcionário desmotivado prejudica toda a relação que permeia ao redor do mesmo, entre elas os procedimentos das atividades no trabalho.

Sob esse ponto de vista, e considerando a pesquisa realizada, tem-se a importância da pesquisa de *engagement*, ajudando a identificar os pontos críticos dentro de uma organização, dando a possibilidade de serem investigados e revertidos pensando na satisfação dos colaboradores, sua gestão de vida e carreira, além do futuro da própria empresa. Atentando-se ao fato de a empresa introduzir as mudanças apontadas em pesquisas anteriores visando a satisfação dos colaboradores que enxergam a implementação de suas demandas gradativamente na cultura organizacional da empresa.

Outrossim, a preocupação com a satisfação dos colaboradores deve sempre existir por influenciar diretamente o trabalho das equipes e seus resultados, considerando que um funcionário plenamente satisfeito tende a produzir melhores resultados e, conseqüentemente, acaba contagiando os demais. Sendo assim, são questões que influenciam diretamente na motivação desses colaboradores, trazendo melhores resultados para a organização como um todo que se sente à vontade para contar com esses funcionários para enxergar e mudar aquilo que é considerado necessário por eles, preservando e pensando sempre no futuro da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo precípua compreender como a pesquisa de *engagement* realizada em uma distribuidora de bebidas localizada no sertão da Paraíba contribui para a gestão estratégica de pessoas. Acredita-se que os objetivos propostos para esse estudo foram alcançados uma vez que, inicialmente, foi descrita a ferramenta de pesquisa empregada pela empresa estudada, sendo possível identificar as mudanças ocorridas na empresa considerando os resultados de pesquisas anteriores, a saber: a incorporação de uma psicóloga à empresa ou mesmo a política de diversidade e inclusão, segundo os dados

expostos na pesquisa. Evidenciou-se que o setor de gestão de pessoas tem se beneficiado dos dados levantados na pesquisa de *engagement*, uma vez que, ela contribui para melhorar a satisfação dos colaboradores e, por conseguinte, a próprio clima organizacional, trazendo melhoras que afetam a vida de todos.

Por último, tem-se que por meio das discussões apresentadas destaca-se a importância da pesquisa de *engagement* dentro de uma organização, especialmente, por auxiliar os colaboradores na busca e concretização da satisfação profissional e pessoal já que é reconhecidamente uma ferramenta voltada para melhorar as condições de trabalho.

Além disso, a pesquisa auxilia a organização nesse vasto processo de conhecimento acerca das dificuldades encontradas por esses trabalhadores, tentando encontrar formas de contornar essas situações, tornando o ambiente de trabalho mais acolhedor e dinâmico, visando alcançar os resultados esperados, motivando seus colaboradores e demonstrando preocupação, não apenas com sua saúde física, mas também com sua saúde mental, evitando situações extremas de fadiga. Nesse sentido, é possível afirmar que o engajamento no trabalho se torna parte fundamental na manutenção da organização e satisfação das necessidades do trabalhador.

A pesquisa de *engagement*, ainda, ajuda as organizações a identificarem itens críticos que estão afetando o bem-estar ou mesmo a saúde física e mental desses colaboradores, devendo atuar em seu combate e, não obstante, encontrar saídas para essas situações particulares, atendendo os interesses dos colaboradores e, por conseguinte, da própria organização.

Sendo assim, pode ser apontada como algo essencial para o crescimento da organização, uma vez que ajuda na manutenção do ambiente de trabalho sadio, auxilia no fator motivacional – já que o colaborador se sente parte da organização, estando intimamente ligado a ela – e, também na competitividade, manutenção da cultura organizacional e desempenho da gestão. Então, pelos resultados obtidos junto aos gestores, pode-se apontar a importância da pesquisa de *engagement* como um meio de obter respostas e entender as necessidades dos colaboradores para manter o ambiente de trabalho sempre adequado, sendo uma ferramenta para a sobrevivência da organização.

Como limitações do estudo, é possível citar certa dificuldade em marcar e realizar as entrevistas com os gestores devido à alta demanda de suas atividades diárias sobretudo pelo fato das entrevistas terem sido realizadas no período de fechamento do mês.

Como sugestão para estudos futuros indica-se a realização de pesquisas de clima com o mesmo formato em organizações atuantes em outros setores diferentes do abordado nesse trabalho, tais como comércio varejista, indústrias, e até mesmo na gestão pública. Além disso, sugiro também estudos futuros mais aprofundados sobre os segmentos da pesquisa de *engagement* (engajamento dos funcionários, eficácia da liderança, diversidade e inclusão, capacitação e eficácia, crescimento e desenvolvimento, bem-estar, ambiente de trabalho e a segurança relativo ao uso de EPI (Equipamentos de Proteção Individual)), com o intuito de analisar o que cada segmento impacta e influencia na vida do colaborador, o que interfere no clima da organização e na satisfação do trabalho.

REFERÊNCIAS

BAKKER, A.B.; ALBRECHT, S. **Engajamento de trabalho: tendências atuais, Desenvolvimento de Carreira Internacional**. Vol. 23 No. 1, pp. 4-11. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>. Acesso em: 05 nov. 2022.

BAKKER, Arnold B.; LEITER, Michael P.. **Engajamento no Trabalho: Um Manual de Teoria Essencial e Pesquisa**. Nova York, Psychology Press, 2010.

BARBOSA, N. **Gestão de Pessoas – Recrutamento, Seleção, Desenvolvimento**. 2012. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAABVMAF/gestao-pessoas.html>>. Acesso em: 04 out. 2022.

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

BEUREN, I. M. **Como elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CAVALCANTE, M. M. **Engajamento no trabalho, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas**. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/40/1/MarcileideMC.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2022.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010;

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. Trad. de Luciana de O. da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVEL, E. Vergara S.C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006

GUIMARÃES, L.R. **Engajamento: Uma análise histórica da literatura**.

Disponível em:

<https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/11185/TCC%20LOREN%20RODRIGUES%20GUILMAR%C3ES.pdf;jsessionid=1CB77F39CB2F926DEE8768C8A92DF871?sequence=1>. Acesso em: 05 nov. 2022.

KARSAN, R. **Além do engajamento dos colaboradores**. Training Journal, London, p. 46, Aug. 2011. Disponível em: www.elsevier.com. Acesso em: 05 nov. 2022.

MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Pulo: Atlas, 2001.

MARQUES, J. R. **O que é engajamento profissional**. PORTAL IBC. 2016. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/o-que-e-engajamento-profissional/>. Acesso em: 05 nov. 2022.

MARQUES, F. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: DDG/ENAP, 2015. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2022.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas**, 1ª Edição, Editora Cengage, 2008.

PESTANA, M. C. **Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação**. / Maria Cláudia Pestana. Ci. Inf., Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, maio/ago. 2003.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. **O engajamento no trabalho**. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

SANTOS, R. F. **Gestão de pessoas: o papel de treinamento e desenvolvimento**. 2009. Disponível em: <http://www.institutojetro.com/artigos/gestaode-pessoas/gestao-de-pessoas-o-papel-de-treinamento-e-desenvolvimento.html>. Acesso em: 04 out. 2022.

SILVA, A. C. R. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008

VILAS BOAS, A. A. **Gestão Estratégica de Pessoas**. / Ana Alice Vilas Boas, Rui Otávio Bernardes de Andrade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=KnQMVAwQLpYC&pg=PT28&dq=impactos+e+avan%C3%A7os+a+gest%C3%A3o+de+pessoas&hl=ptPT&sa=X&ved=0ahUKEwiJrrrg8LTQAhWLFZAKHRuBAd0Q6AEIVTAF#v=onepage&q=impactos%20e%20avan%C3%A7os%20a%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas&f=false>. Acesso em: 04 out. 2022.

TRECE, B.; ELAINE, G.; GUIDO, J.; DIAS, L.; RODRIGUES, M.; QUEIRO, P. **Um modelo que promova o engajamento e melhoria no desempenho estratégico**. Disponível em: <https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/341/1/Gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica%20-%20um%20modelo%20que%20promova%20o%20engajamento%20e%20melhoria%20no%20desempenho%20estrat%C3%A9gico.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2022.

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

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

PARTE 1

- 1 Idade
- 2 Sexo
- 3 Formação
- 4 Função na empresa
- 5 Tempo de atuação na empresa?
- 6 Quantos anos na função de gestor?

PARTE 2

- 1 Sua área possui quantos colaboradores em geral?
- 2 Qual a importância da Pesquisa de *engagement* na sua área?
- 3 Como são tratados os itens críticos identificados na pesquisa *engagement*?
- 4 Como a pesquisa de *engagement* tem ajudado a evoluir a satisfação e o clima dentro da empresa durante os anos?
- 5 Quais mudanças ocorreram ao longo dos anos com a aplicação da pesquisa?
- 6 Como a pesquisa ajuda os gestores e a área de gestão de pessoas a gerir seus colaboradores de acordo com os resultados obtidos nas pesquisas?
- 7 Atualmente, teria alguma sugestão ou melhoria que você enxerga que a pesquisa precisasse para se tornar uma aliada maior na gestão estratégica de pessoas?