

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA NA MÉDIA GERÊNCIA PARA A MELHORIA DO COMPROMETIMENTO, ENGAJAMENTO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

THIAGO HESS DOS SANTOS

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)

REGINA CELIA ZIMMERMANN DA FONSECA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPAD) da Escola de Negócios da PUCPR por todo o conhecimento compartilhado nas aulas de mestrado e doutorado, o que nos impulsionou a submeter este artigo ao XXIII SEMEAD.

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA NA MÉDIA GERÊNCIA PARA A MELHORIA DO COMPROMETIMENTO, ENGAJAMENTO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

1 INTRODUÇÃO

A fase de implantação das estratégias nas organizações muitas vezes não é exitosa, o que tem levado a inúmeros estudos empresariais e acadêmicos, tentarem identificar as possíveis causas. Kaplan e Norton (2001) constataam que somente 10% das estratégias são implementadas com êxito; Mintzberg (1994) afirma que mais da metade das estratégias não são implementadas.

A implementação eficaz da estratégia é fundamental para o sucesso organizacional, obstáculos e fatores-chave de sucesso vem sendo estudados para que o alinhamento entre a formulação e implementação sejam exitosos gerando conhecimento e benefícios amplos para as organizações e seus *stakeholders* (Heinzen, 2015).

A deficiência em relacionar as metas estratégicas da alta gestão com as rotinas da operação é uma das principais causas de fracasso nas organizações. A média gerência tem um papel de extrema importância para o cascadeamento da estratégia para todos os níveis organizacionais, podendo atuar como a ponte entre a alta gestão e os diferentes níveis da hierarquia organizacional.

A comunicação eficaz da estratégia com a identificação clara de metas e a importância dos colaboradores na implementação, são fundamentais para o bom desempenho organizacional. A média gerência entendendo o que deve ser feito e desdobrando as informações aos demais níveis, contribui para a construção de um clima organizacional positivo. Quando a força de trabalho é impactada pelo clima positivo e se identifica com a cultura e o propósito da empresa, tende-se a ter maior comprometimento e níveis elevados de engajamento nas entregas. Autores correlacionam esses fatores ao aumento da produtividade, competitividade e o sucesso da organização no mercado.

Esse artigo apresenta uma relação entre a comunicação da estratégia na média gerência, e o aumento do comprometimento, do engajamento e do desempenho organizacional. A execução da estratégia alicerçada no comprometimento e engajamento das pessoas, a partir das competências da liderança, pode levar a empresa a maximizar o seu desempenho.

Esse estudo apresenta os resultados de uma análise de conteúdo em um questionário semiestruturado, o qual foi aplicado durante um encontro com os colaboradores da média gerência da área de Operações em uma indústria nacional transformadora de plásticos. O “Encontro de Operações” é realizado anualmente desde 2012, pela alta administração, onde a empresa comunica e desdobra a sua estratégia a partir do Mapa Estratégico e BSC (*Balanced Scorecard*) para toda a organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O Mapa Estratégico

Os Mapas Estratégicos convertem ativos intangíveis em resultados tangíveis. Kaplan e Norton (2004) declaram que em média, mais de 75% do valor de mercado das empresas resulta de ativos intangíveis que não são captados pelos critérios de avaliação tradicionais. Com base no argumento de que não se pode gerenciar o que não se pode medir, os autores desenvolveram um sistema de avaliação do desempenho denominado BSC - *Balanced Scorecard*, que possibilita a quantificação dos intangíveis críticos, como pessoas, informação e cultura.

Kaplan e Norton (2004) criaram uma nova ferramenta que se revelou uma inovação tão importante quanto o próprio *Balanced Scorecard*: os mapas estratégicos. Milhares de empresas

em todo o mundo adotaram o BSC não só como sistema de mensuração, mas também como sistema de gestão estratégica — com resultados extraordinários.

Kaplan e Norton (2004) afirmam que os mapas estratégicos permitem às organizações: esclarecer suas estratégias e comunicá-las a todos os empregados; identificar os principais processos internos que determinam o sucesso da estratégia; alinhar os investimentos em pessoas, tecnologia e capital organizacional, para que exerçam o maior impacto possível; expor as lacunas na estratégia e adotar medidas corretivas imediatas.

Ao fornecer o elo perdido entre formulação e implementação da estratégia, o mapa estratégico permite: descrever, mensurar e alinhar ativos intangíveis (cultura, capital humano, processos, qualidade, entre outros), a fim de alcançar desempenho superior. O método ajuda os gerentes a manterem o controle sobre a complexidade e o foco nos assuntos críticos: indicadores de sucesso e iniciativas estratégicas. (Kaplan e Norton, 2004)

O BSC mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. Permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção da capacidade e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro. (Kaplan e Norton, 1997)

Kaplan e Norton (1997), demonstram que o processo do *scorecard* tem início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia em objetivos estratégicos específicos. Os autores ainda sugerem que a perspectiva aprendizagem e crescimento do BSC é a que mais corresponde à gestão estratégica de pessoas, diz que funcionários satisfeitos são pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes.

2.2 Comunicação da estratégia

Segundo Kees Van Der Heijden (2009), desenvolver a estratégia não é o bastante - deve haver atividade consciente na organização para começar a colocar as coisas em movimento operacionalizando a estratégia. Uma intervenção útil nesse estágio é engajar a organização em conversações sobre a implementação dos planos através de *workshops* de implementação.

Entre os principais obstáculos que dificultam o alinhamento estratégico, Beer e Eisenstat (2000) apontam a comunicação vertical “pobre” e Jooste e Fourie (2009), indicam a falta de entendimento da estratégia e falta de comunicação da estratégia pela força de trabalho.

Para Kaplan e Norton (1997), no processo de comunicação e associação dos objetivos estratégicos, todos na empresa devem ter adquirido uma clara compreensão das metas de longo prazo, bem como da estratégia adequada para alcançá-las.

Os autores sugerem a elaboração do BSC para comunicar a estratégia, pois o mesmo descreve a visão de futuro da empresa para todos os níveis organizacionais, gerando aspirações compartilhadas; cria um modelo holístico da estratégia, mostrando aos funcionários como podem contribuir para o sucesso organizacional; dá foco aos esforços de mudança, se os objetivos e medidas certos forem identificados, a implementação provavelmente será bem-sucedida.

2.3 O papel da média gerência na comunicação da estratégia

Wooldridge et al. (2008), definem o termo média gerência de maneira bastante ampla, se estendendo aos gerentes localizados abaixo da alta gerência e acima da supervisão de primeiro nível na hierarquia. É essa combinação que lhes permite funcionar como mediadores entre a estratégia da organização e as atividades cotidianas.

Heinzen et al. (2015), apresenta que alguns autores consideram o papel da liderança como um dos fatores-chave para o êxito da estratégia. Raps (2004), lista 4 tipos de fatores-chave: cultura organizacional, estrutura organizacional, pessoas e um sistema de controle. Atkinson

(2006), destaca a necessidade de comunicação eficaz, um efeito controle de gestão da estratégia e a identificação clara de metas. Beer e Eisenstat (2004), Yukl e Lepsinger (2007), Beatty e Quinn (2007) e Kaplan e Norton (2008) ressaltam como fator-chave a importância do papel positivo da liderança na implementação da estratégia.

A tarefa mais importante de um líder é ter disciplina na execução, muitos líderes consideram que a tarefa executiva é um detalhe que está abaixo da sua dignidade como líder de uma empresa ou negócio. Um bom líder deve ter capacidade de inspirar os demais e conduzir a visão e a estratégia corretamente. (Bossidy e Charan, 2002)

A maior causa de fracasso na gestão empresarial deve-se à deficiência para ligar as metas estratégicas da alta gerência com a administração do dia-a-dia no nível operacional. Portanto, antes de escolher as ferramentas, o planejamento estratégico deve se desdobrar em metas de curto e médio prazo, de modo a deixar bem claro como a utilização dessas ferramentas irá colaborar com o cumprimento dos objetivos globais da empresa, segundo Bossidy e Charan (2002). A média gerência pode ser capaz de facilitar e se tornar uma ponte entre a alta administração e os demais níveis.

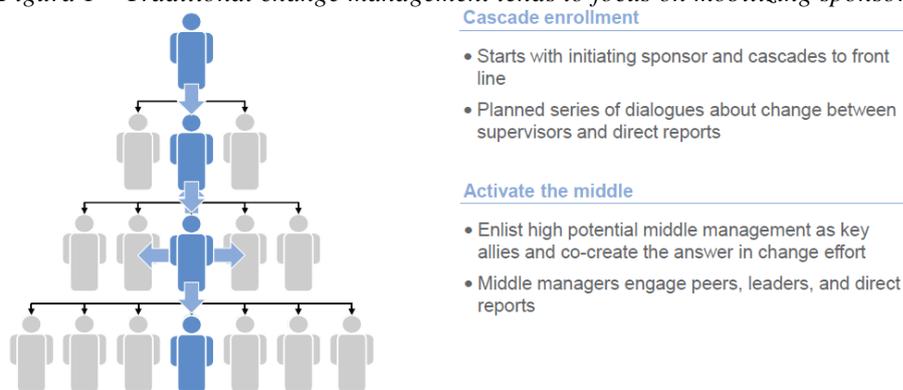
Para Bartlett e Ghoshal (1993) a média gerência pode ser identificada como integradores horizontais, garantindo a distribuição de conhecimento em toda a organização. Nonaka (1994) articula que a média gerência influencia o processo de estratégia, intercedendo verticalmente entre o conhecimento conceitual do topo e o conhecimento da base da organização. Atuam em uma espiral de interação horizontal e vertical combinando conhecimentos tácitos e explícitos, sendo o principal ímpeto da criação do conhecimento organizacional e da mudança estratégica.

Floyd e Wooldridge (1992, 1996) defendem que a média gerência tem o papel de sintetizar informações, interpretar e canalizá-las para a alta gerência, agindo como facilitadores para incentivar os atores organizacionais abaixo e ao redor deles a se engajarem na geração de ideias e outros esforços experimentais.

Os gerentes de nível intermediário podem ter maior probabilidade de exercer influência de maneiras que se integram aos esforços dos gerentes de topo e de outros membros da organização para desenvolver estratégias. (Floyd & Wooldridge, 1989)

Em publicação do *World Economic Forum* (2019), existe uma tendência de mudança do gerenciamento tradicional para o foco na liderança mobilizadora. Conforme ilustra a figura 1, a liderança mobilizadora tem o papel de dialogar e engajar os diferentes níveis.

Figura 1 – Traditional change management tends to focus on mobilizing sponsors



Fonte: World Economic Forum, 2019

Para Bourgeois (1980), o pensamento estratégico da média gerência melhora a coordenação e a integração dos esforços coletivos, levando a uma implementação mais suave da estratégia e aprimorando o desempenho da organização.

Andersen (2004) em estudo com uma centena de organizações constatou que uma ampla distribuição da autoridade estratégica de tomada de decisão está positivamente associada ao desempenho organizacional.

Em seus estudos Balogun, Bartunek & Do (2015), investigaram como a média gerência influencia a estratégia por meio da construção de sentidos e da gestão de emoções. Defendem que a eficácia da estratégia está relacionada a capacidade da média gerência de se relacionar e se envolver de maneira significativa com aqueles que procuram influenciar e liderar, com uma abordagem mais discursiva e menos analítica. Criando oportunidades, por meio do uso da linguagem de metáforas e símbolos apropriados, e atraindo as pessoas para a mudança, usando palavras relacionadas aos seus problemas e interesses.

2.4 Comprometimento e engajamento

A relação entre os indivíduos e a organização são alvo frequente de estudos. Medeiros (2003), desenvolveu um modelo de avaliação do comprometimento organizacional sustentado na teoria de Kelman (1958), onde atribui um vínculo psicológico em três bases: envolvimento instrumental, identificação e internalização.

Desde que o conceito de comprometimento organizacional se tornou presente no dia-a-dia das organizações, o principal desafio está assentado na compreensão dos fatores que influenciam o indivíduo a estar mais envolvido com a organização e, conseqüentemente, com seu trabalho, de acordo com Cunha, Silva, Estivaleta, Hörbe, & Moura (2017).

Dennis (2007), defendem que para que uma empresa seja competitiva no mercado, é necessário que todo seu pessoal, desde a alta administração até os colaboradores do chão de fábrica ou prestadores de serviços, estejam sempre engajados e focados. Os potenciais ganhos no desdobramento da estratégia estão em um processo participativo da liderança e da força de trabalho alinhados as grandes estratégias da organização.

Na bibliografia estudada tem-se comprometimento como:

“A ligação psicológica de uma pessoa com uma organização, que reflete o grau que ela internaliza e adota características ou perspectivas da organização”. (O’Reilly; Chatman, 1986)

“Um estado psicológico que liga o indivíduo à organização”. (Allen; Meyer, 1991)

“O comprometimento organizacional é percebido por meio de indivíduos que vestem a camisa da empresa, que assumem seu trabalho como um desafio, e que lutam pelos melhores resultados para a empresa”. (Medeiros, 2003)

Com o surgimento da psicologia positiva, os aspectos da saúde e do bem-estar aumentaram significativamente na área organizacional. Um desses aspectos é o engajamento no trabalho, que é considerado o oposto do *burnout*; enquanto os trabalhadores que têm *burnout* sentem-se exaustos e desumanizados, seus semelhantes engajados sentem-se vigorosos e entusiasmados em relação ao seu trabalho. (Quel, Rosini, Santos & Vieira, 2018)

Kahn (1990), em seus estudos demonstrou que as pessoas engajadas oferecem mais esforços em suas atividades, conseguindo resultados positivos para si e para a organização na qual fazem parte, considerando que deve haver identificação com o trabalho desenvolvido. Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, (2002) sugerem que o engajamento é como o estado positivo relacionado com o trabalho que se caracteriza pelo vigor, dedicação e concentração da atividade.

Para Schaufeli, Dijkstra & Vasquez (2013), um indivíduo engajado percebe quando está inspirado ao identificar que sente prazer nas atividades que realiza, e sua tarefa é executada de tal forma que ele e a organização são beneficiados em algum nível.

O engajamento pode ser representado por três níveis de sustentação: vigor, dedicação e concentração. Para os autores Schaufeli e Salanova (2007), o vigor é caracterizado por altos níveis de energia e resiliência mental, vontade de investir no trabalho e persistência em

situações de dificuldade. A dedicação diz respeito a estar fortemente envolvido no trabalho e experimentar um senso de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. A concentração refere-se a estar completamente envolvido com o trabalho, parecendo que o tempo passa rapidamente e o indivíduo possui dificuldade em se desapegar.

Rocha et al. (2019), defende que o engajamento está ligado ao estilo de gestão dos líderes e ao ambiente organizacional. Quando esses dois elementos contribuem para a satisfação experimentada no trabalho, têm-se um contexto que favorece o engajamento do sujeito com suas atividades laborais (Kataria; Garg; Rastogi, 2013; Shuck; Reio Júnior, 2014; Bakker; Demerouti; Sanz-Vergel, 2014).

3 METODOLOGIA

3.1 A empresa

A empresa onde o estudo foi aplicado é uma transformadora nacional de plásticos que percebeu a oportunidade de envolver os seus colaboradores, de todos os níveis hierárquicos, na implementação da estratégia e em uma vivência mais profunda da cultura empresarial.

Para fortalecer sua cultura, a empresa realiza o seu processo de planejamento estratégico em três grandes etapas: Desenvolvimento da estratégia; Construção do *Scorecard* e Implementação da estratégia.

O Mapa Estratégico é utilizado como ferramenta e o *workshop* de implementação como método para comunicação da estratégia com a média gerência. A estratégia é desdobrada nos demais níveis, através da constante comunicação por metáforas e símbolos, em reuniões no nível operacional (Pauta de Líderes), programa de participação nos resultados (PPR), e campanhas internas relacionadas aos objetivos estratégicos.

A empresa através de seu BSC vem usando métricas para acompanhar a evolução e traçar melhorias relacionadas as pessoas. A evolução do orgulho de pertencer tem sido uma forma de gerenciar o clima organizacional e avaliar o comprometimento e o engajamento dos colaboradores. Os resultados são monitorados pelos índices de absenteísmo, indicadores da pesquisa de clima e pelo Índice de Felicidade no Trabalho (IFT), este medido anualmente através da participação da empresa na pesquisa “Melhores Empresas para se trabalhar no Brasil”.

3.2 Análise de conteúdo

Esse artigo apresenta uma análise de conteúdo de um questionário semiestruturado, aplicado durante um *workshop* de implementação, com 20 colaboradores da média gerência da empresa estudada. O questionário é composto por 1 questão estruturada e 14 semiestruturadas, porém as questões selecionadas para a análise neste artigo são todas semiestruturadas. O questionário online foi aplicado por meio da disponibilização do link ao final do Encontro de Operações do ano de 2020, sendo as respostas anônimas para evitar qualquer interferência.

Para Bardin (1995), a análise de conteúdo é uma técnica de investigação, que por meio de uma descrição objetiva e sistemática do conteúdo das comunicações, busca interpretar as mesmas. Na análise de conteúdo o objeto é a fala, aspecto individual e atual da linguagem, procura-se conhecer o que há por traz das palavras apresentadas. O principal objetivo da análise de conteúdo é a manipulação das mensagens para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma realidade que não a da mensagem. A análise de conteúdo consiste em uma leitura profunda das respostas, onde após a codificação obtém-se uma ideia sobre o todo.

Bardin (2011), descreve as etapas para uma análise de conteúdo, são elas: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na pré-análise as ideias são organizadas para condução das ações. Nessa etapa o pesquisador determina quais documentos serão submetidos à análise, formula as hipóteses e

objetivos e elabora os indicadores que irão fundamentar a interpretação final. O processo onde os dados brutos são transformados e agregados em unidades, denominado codificação, permite uma descrição das características pertinentes ao conteúdo. A organização pode ser dividida em três escolhas: o recorte com a escolha das unidades; a enumeração escolhendo as regras de contagem; a classificação e a agregação com a escolha das categorias.

As denominadas unidades de registro são unidades de significação codificada e correspondem ao segmento do conteúdo na análise, nela são mais utilizadas: palavras, temas, acontecimentos, objetos e personagens. Nas denominadas unidades de contexto, é necessário entender o entorno para chegar ao sentido correto, as mesmas são utilizadas como compreensão para codificar a unidade de registro.

Na categorização, ocorre a classificação de elementos e, em seguida um reagrupamento. As categorizações devem possuir as seguintes qualidades: exclusão mútua; homogeneidade; pertinência; objetividade e fidelidade; produtividade.

A segunda etapa é a exploração do material, onde acontece a análise do conteúdo e a aplicação sistemática das decisões tomadas. Essa etapa consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração.

Em seguida ocorre a terceira etapa, com o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação. Parte importante da pesquisa qualitativa, onde os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos.

Neste estudo, a análise do conteúdo e ordenação conceitual das respostas, foi realizada por meio do software Atlas.ti, indicado para análise qualitativa de dados. O artigo apresenta como hipótese: H1 - A comunicação da estratégia na média gerência contribui para a melhoria do comprometimento, engajamento e desempenho organizacional.

A análise de conteúdo realizada, buscou testar a hipótese e interpretar se há relação de causalidade entre os fatores. Na etapa de organização, foi realizado um levantamento de quais questões seriam analisadas. O questionário completo compreendia 15 questões, foram consideradas as 2 que mais se relacionavam com o tema, sendo elas:

Questão 3: Comente sobre a evolução nos indicadores apresentada durante os anos em que você participa do Encontro de Operações. A que você atribui esta evolução?

Questão 4: Você se sente motivado a buscar os resultados após participar do Encontro de Operações?

Kathy Charmaz (2009), contribui com recomendações para uma análise de conteúdo. A codificação para a autora, significa categorizar segmentos de dados com uma denominação concisa que, simultaneamente, resume e representa cada parte dos dados. É o elo fundamental entre a coleta de dados e o desenvolvimento de uma teoria emergente para explicar esses dados. Orienta o aprendizado do pesquisador e, por meio dela, começa-se a compreender os dados. A forma como é compreendido é que vai determinar a análise resultante, a codificação pode levá-lo a áreas imprevistas e as novas questões de pesquisa.

Na etapa de codificação para este artigo, foram analisadas unidades de registro temáticas, formando assim, núcleos de sentido. A categorização adotada foi semântica, conforme a relação de significado em cada um dos códigos (unidades de análise) com os grupos de códigos, criando assim um padrão de análise.

Nenhum pesquisador é neutro, conforme Kathy Charmaz (2009), construímos nossos códigos e eles refletem a nossa perspectiva: escolhemos as palavras que constituem nossos códigos. A análise de conteúdo tem o objetivo de interpretar os significados tácitos dos participantes com uma atenção rigorosa a codificação, sendo esse um processo iterativo. Interage-se com os participantes e, posteriormente, interage-se com eles novamente por muitas vezes ao estudar os seus enunciados e as atitudes observadas.

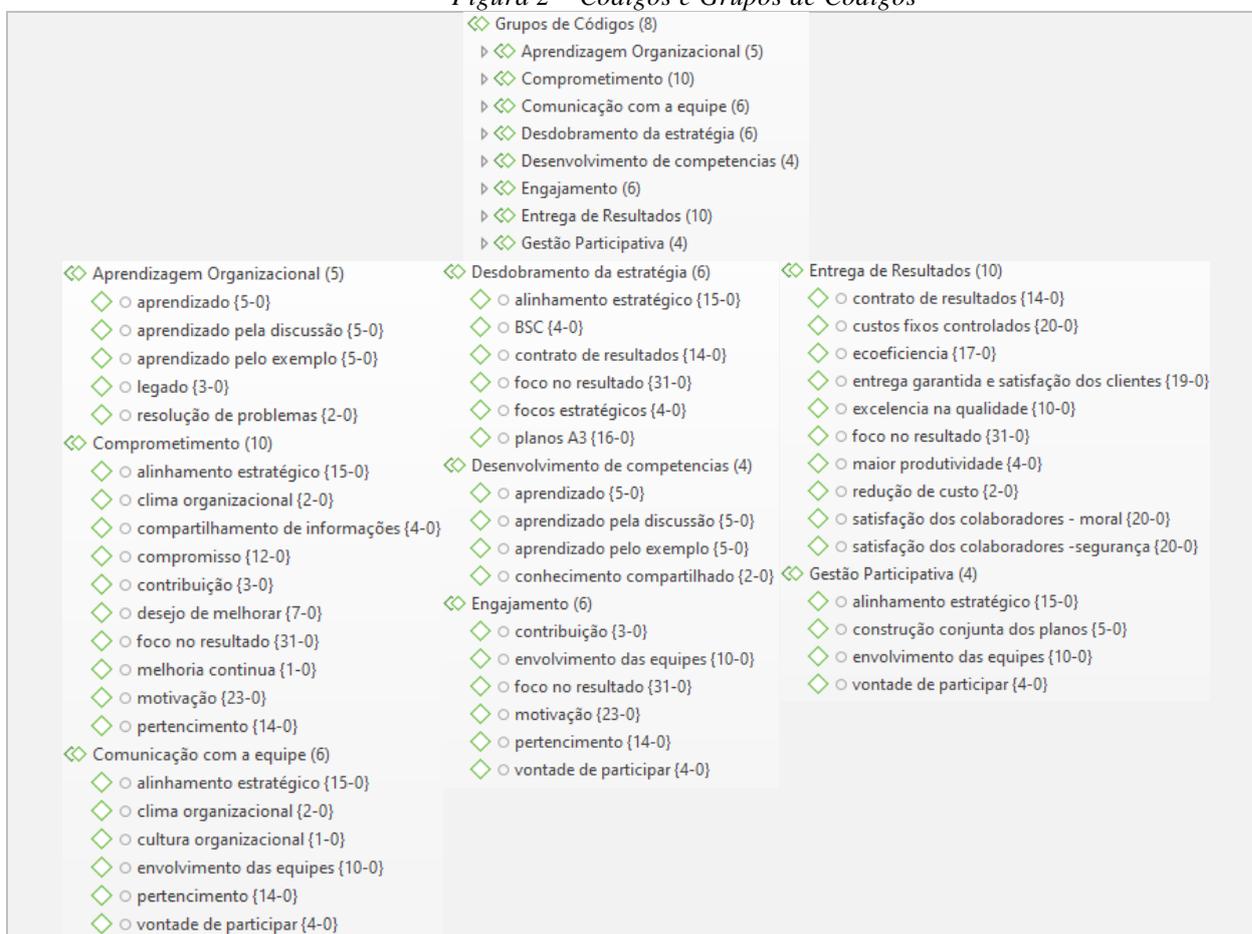
4 RESULTADOS

Neste estudo foram codificados 8 grupos de códigos (aprendizagem organizacional; comprometimento; comunicação com a equipe; desdobramento da estratégia; desenvolvimento de competências; engajamento, entrega de resultados e gestão participativa) e 34 códigos, abrangendo de forma significativa todo o contexto a ser estudado, conforme ilustrado na figura 2.

As citações oriundas das falas dos entrevistados foram devidamente vinculadas aos grupos de códigos e conseqüentemente aos códigos relacionados. Através da magnitude podemos realizar interpretações considerando a representatividade em cada variável. Na figura 3, podemos observar a magnitude apresentada por cada código.

Os grupos de códigos que tiveram maior magnitude foram respectivamente: Entrega de resultados (157); Comprometimento (112); Engajamento (85), Desdobramento da estratégia (84) e Comunicação com a equipe (46).

Figura 2 – Códigos e Grupos de Códigos

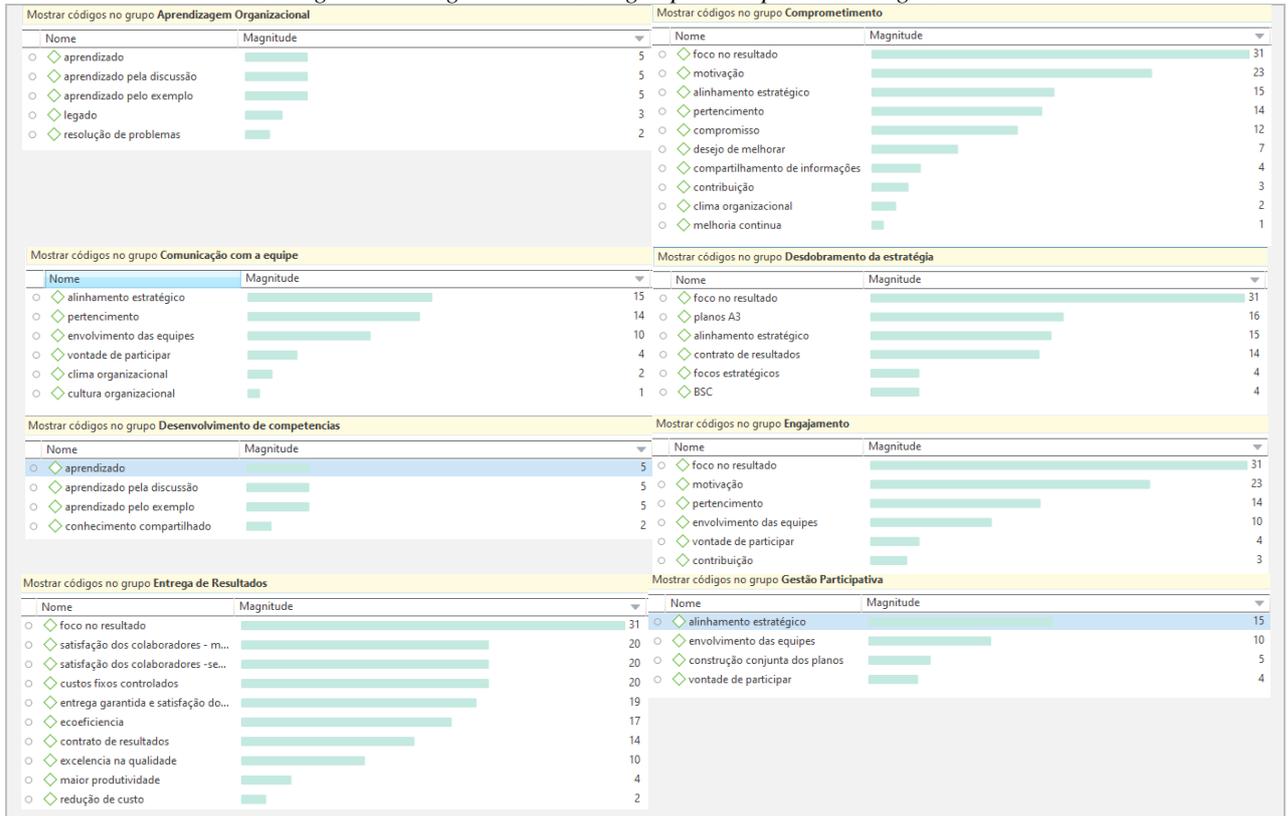


Fonte – Atlas ti

Dentro do grupo de códigos “Aprendizagem organizacional” temos com maior magnitude: aprendizado (5), aprendizado pela discussão (5) e aprendizado pelo exemplo (5). Em “Comprometimento”, os códigos com maior magnitude foram: foco no resultado (31), motivação (23), alinhamento estratégico (15), pertencimento (14) e compromisso (12). Em “Comunicação com a equipe” houve destaque para alinhamento estratégico (15), pertencimento (14), envolvimento das equipes (10). No grupo de códigos “Desdobramento da estratégia” a magnitude foi elevada para os códigos: foco nos resultados (31), planos A3

(16), alinhamento estratégico (15) e contrato de resultados (14). Quando observamos “Engajamento” destaca-se foco no resultado (31), motivação (23) e pertencimento (14). “Entrega de resultados” teve magnitude elevada para os códigos: foco no resultado (31), satisfação dos colaboradores (20), custos fixos controlados (20), entrega garantida e satisfação do cliente (19), ecoeficiência (17). Destacam-se em “Gestão participativa” os códigos: alinhamento estratégico (15) e envolvimento das equipes (10).

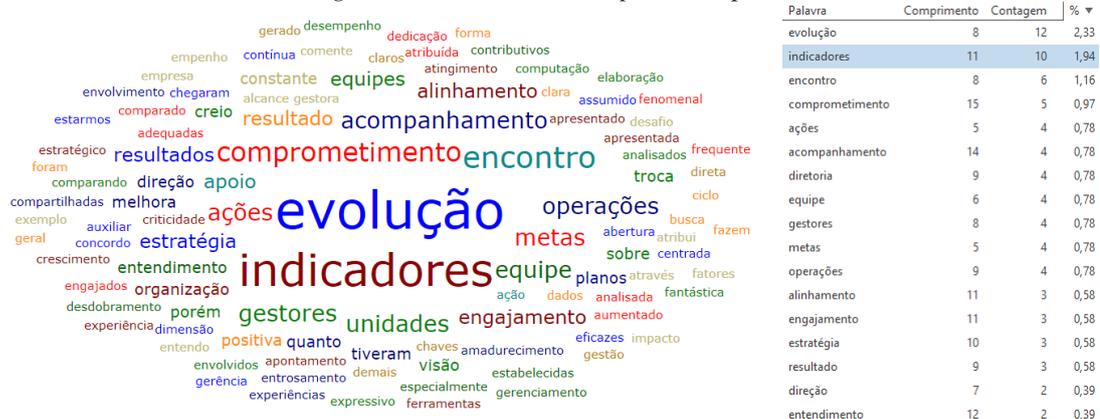
Figura 3 – Magnitude de Códigos por Grupos de Códigos



Fonte – Atlas ti

Nesta etapa da pesquisa, foi realizada uma análise da questão 3 para identificação das palavras que mais se sobressaíram a partir da constatação de maior frequência. A figura 04 representa a nuvem e lista de palavras desenvolvida no software Atlas ti, tendo destaque para: evolução, indicadores, encontro, comprometimento, ações, acompanhamento.

Figura 4 – Nuvem e lista de palavras questão 3



Fonte – Atlas ti

As citações abaixo, extraídas da questão 3, reforçam a relevância da comunicação da estratégia para o comprometimento, engajamento e desempenho:

“Primeiramente, a visão do **mapa estratégico** se tornou muito mais claro de alguns anos para cá, após iniciar a prática do encontro. Os **resultados** são claros e as tratativas são negociadas/acordadas entre **equipes e diretoria**, tornando clara a direção a ser tomada.”

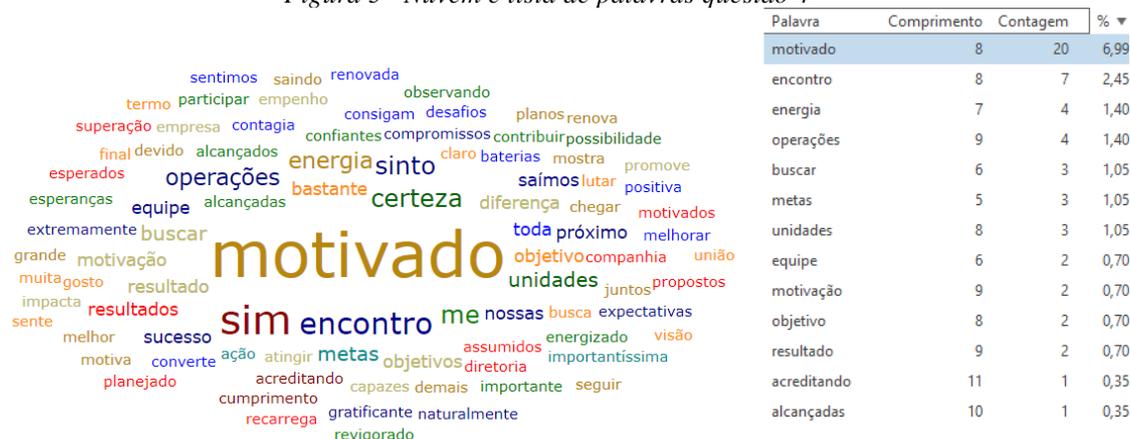
“No geral a evolução de todos é positiva, e isso se deve ao fato do **comprometimento** assumido por cada um e pelo **desdobramento da estratégia** para os **gestores**. ”

“A evolução ao longo destes 7 anos foi muito significativa e isto mostra o quanto que o Encontro de Operações e o **alinhamento** gerado por ele possibilita o **comprometimento** das equipes com o **resultado**. ”

“Ao **comprometimento da gerência** com a **estratégia** organizacional e também com o **engajamento** que tem aumentado ano após ano do encontro de operações. ”

Para análise da questão 4, a nuvem e lista de palavras, podem contribuir na identificação das palavras de maior frequência. Houve maior destaque para: motivado, encontro, energia, operações, buscar, metas, unidades, conforme demonstrado na figura 5.

Figura 5 –Nuvem e lista de palavras questão 4



Fonte – Atlas ti

As falas abaixo, extraídas da questão 4, reafirmam a importância da comunicação da estratégia para o comprometimento, engajamento e desempenho:

“Isso mostra o quanto cada um de nós pode **contribuir** para os **objetivos** da companhia sejam alcançados. ”

“O Encontro de Operações promove grande **motivação** e união da equipe nos dando energia para o cumprimento dos compromissos assumidos nos planos de ação. ”

“Sem dúvidas, nos sentimos **parte importantíssima** das operações e do sucesso na **busca dos objetivos**. ”

“Muito motivado, o encontro nos traz naturalmente a **motivação**, pois me sinto importante. ”

“Saímos de cada encontro com a energia renovada e muito mais **confiantes**, acreditando que juntos somos capazes e que vale apenas lutar a cada dia. ”

Utilizando o recurso Tabela Código-Documento do software Atlas ti, a figura 6 apresenta a tabulação cruzada entre grupo de códigos e as respostas da questão 3 e 4, conta as codificações e calcula os percentuais dos grupo de código em relação ao total.

Figura 6 – Contagem de codificações questões 3 e 4

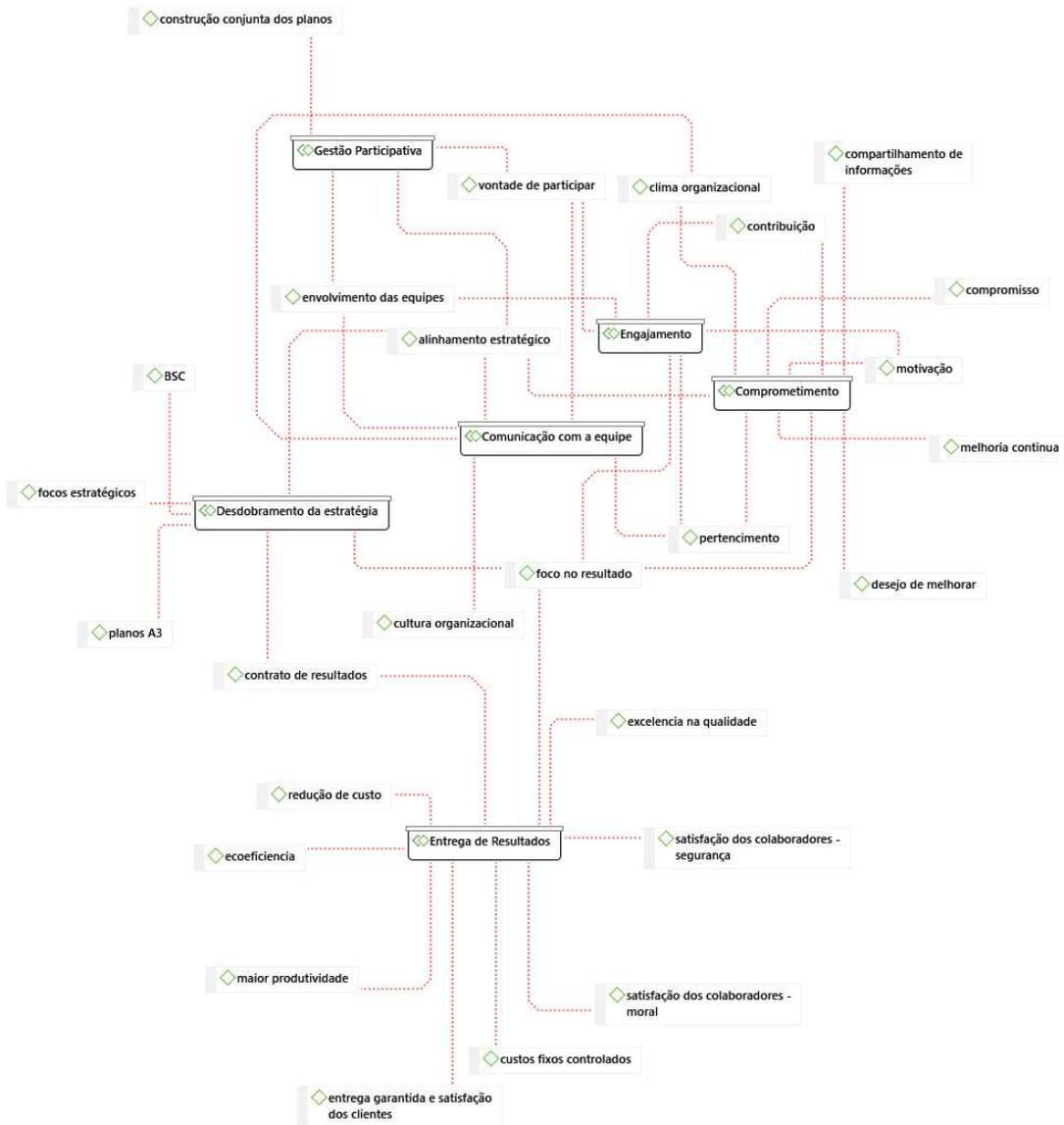
	◇ Aprendizagem... ◇ 5 7	◇ Comprometimento ◇ 10 72	◇ Comunicação... ◇ 6 32	◇ Desdobramento... ◇ 6 48	◇ Desenvolvimento... ◇ 4 6	◇ Engajamento ◇ 6 69	◇ Entrega de Resultados ◇ 10 50	◇ Gestão Participativa ◇ 4 26	Totais
1: 3 EO 62	7 3,40%	36 17,48%	26 12,62%	36 17,48%	6 2,91%	32 15,53%	38 18,45%	25 12,14%	206 100,00%
2: 4 EO 38		36 34,62%	6 5,77%	12 11,54%		37 35,58%	12 11,54%	1 0,96%	104 100,00%
Totais	7 2,26%	72 23,23%	32 10,32%	48 15,48%	6 1,94%	69 22,26%	50 16,13%	26 8,39%	310 100,00%

Fonte – Atlas ti

Podemos observar que na questão 3 há uma contagem de codificações mais acentuada para os grupos de códigos: entrega de resultados; desdobramento da estratégia; comprometimento; engajamento e comunicação da estratégia, respectivamente. Na questão 4, a contagem de codificações é maior respectivamente para os grupos de códigos: comprometimento; engajamento; desdobramento da estratégia e entrega de resultados.

Conforme ilustrado na figura 7, os elementos compostos pelos códigos e grupos de códigos, deram origem às teias orgânicas, denominadas redes semânticas, que possibilitam análises sobre as relações entre variáveis.

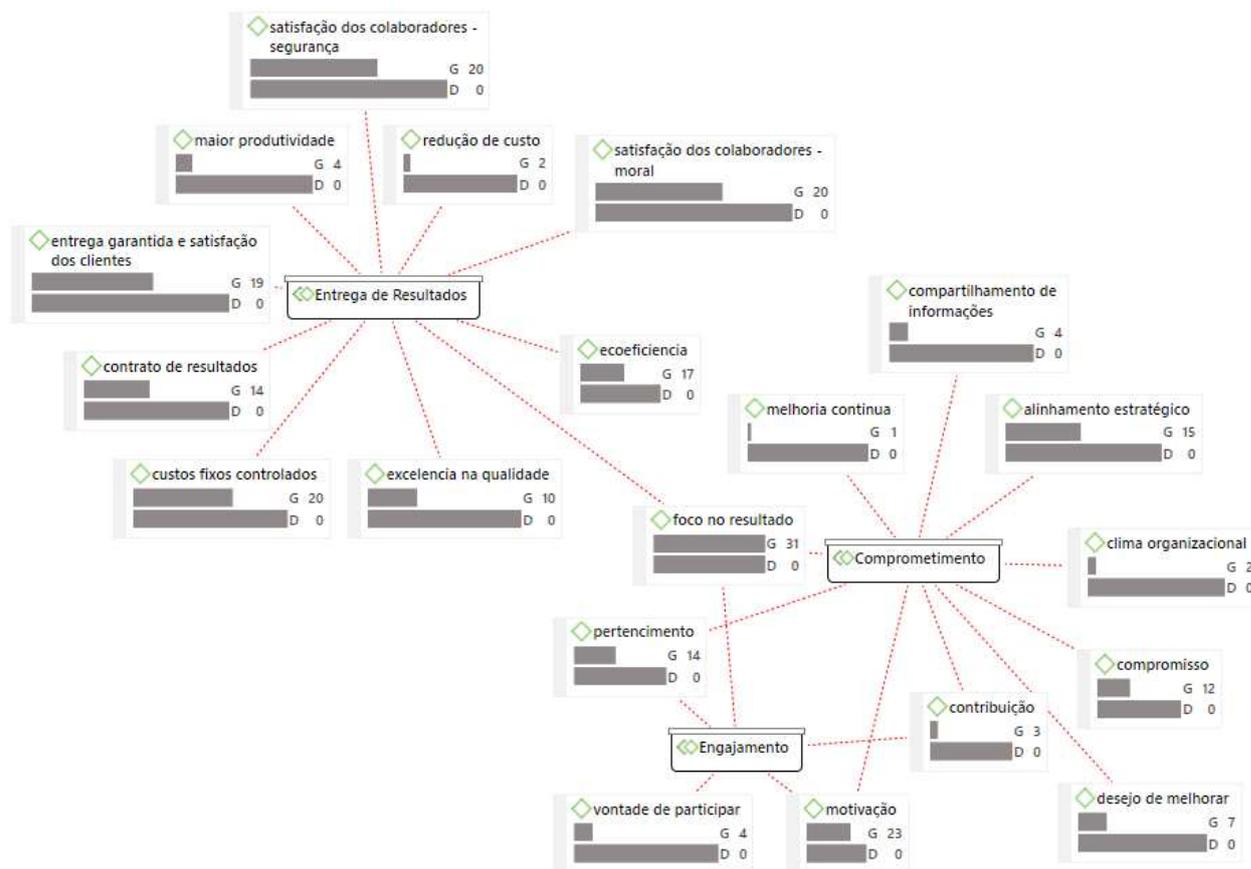
Figura 7 – Redes entre Códigos e Grupos de Códigos



Fonte – Atlas ti

A figura 8 ilustra mais especificamente a complexidade da rede orgânica entre Comprometimento, Engajamento e Entrega de Resultados. Podemos perceber que Comprometimento e Engajamento estão amplamente relacionados e também interligados a Entrega de Resultados.

Figura 8 – Redes entre Comprometimento, Engajamento e Entrega de Resultados



Fonte – Atlas ti

5 DISCUSSÃO

O estudo demonstra que a empresa tem usado o Mapa Estratégico como ferramenta e o *workshop* de implementação como método, para o esclarecimento de sua estratégia e comunicação com a média gerência, para posterior desdobramento em todos os demais níveis. Com isso, a empresa vem convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis, conforme sugere Kaplan e Norton (2004).

O Mapa Estratégico da empresa, adotou as perspectivas de Kaplan e Norton (2004) com adaptações que melhor traduziam o seu contexto. Na perspectiva de Aprendizado e Crescimento, a empresa conta com o objetivo estratégico de “Profissionais Competentes” e para valorizar ainda mais sua cultura, trouxe de sua Visão o “Orgulho de Pertencer”.

O papel da média gerência tem sido fundamental para o desdobramento eficaz da estratégia na empresa. A capacidade de mobilização da média gerência está em linha com as tendências de mudança do gerenciamento tradicional para o foco em liderança mobilizadora, conforme apontado pelo *World Economic Forum* (2019).

Considerando que a maior causa de fracasso na gestão empresarial deve-se à deficiência em ligar as metas estratégicas da alta gerência com a administração do dia-a-dia no nível operacional, segundo Bossidy e Charan (2002). Esse estudo demonstra que a empresa permitiu a média gerência atuar como mediadora entre a estratégia e as atividades do dia-a-dia, conforme defendido por Wooldridge et al. (2008), tornando-se uma ponte entre a alta administração e os demais níveis.

Agindo como integradores horizontais, garantindo a distribuição de conhecimento em toda a organização, segundo Bartlett e Ghoshal (1993), a média-gerência na empresa influencia o processo de estratégia, intercedendo verticalmente entre o conhecimento conceitual do topo e o conhecimento da base da organização, em linha com os apontamentos de Nonaka (1994).

A média gerência deve ter a habilidade em conduzir suas tarefas e facilidade na aprendizagem, aproveitando e associando as oportunidades que surgem, colaborando assim para os resultados organizacionais, conforme estudos de Schaufeli e Salanova (2007). Engajando a média gerência, a empresa promove um ciclo, onde os demais níveis são envolvidos posteriormente.

Com o Mapa Estratégico estabelecido, a empresa iniciou seu processo de comunicação para o desdobramento da estratégia. Conforme preconiza Kees Van Der Heijden (2009), o *workshop* de implementação, neste estudo entendido como “Encontro de Operações”, tem como um de seus objetivos, sensibilizar a média gerência para que estes, sejam os grandes protagonistas do processo e realizadores de estratégia juntamente com suas equipes. Traz uma proposta de como fazer o planejamento estratégico sair do papel para ser aplicado no dia-a-dia, utilizando a comunicação para mobilização das pessoas como agentes de realização da estratégia. O objetivo principal é comunicar a estratégia, obter o comprometimento e engajar seus colaboradores na execução da mesma.

O desdobramento de objetivos estratégicos em níveis operacionais é comunicado na empresa, por meio de uma cartilha temática atrelada ao PPR, os indicadores operacionais partem do Mapa Estratégico em uma relação de pertinência. Desta forma todos os colaboradores estão vinculados com a estratégia da empresa e compreendem a importância de suas atividades para o alcance de objetivos globais.

O monitoramento da implementação da estratégia é realizado de forma sistemática envolvendo reuniões em vários níveis, para perceber os avanços e corrigir rotas. A reunião no nível operacional de responsabilidade da média gerência, chamada de “Pauta de Líderes”, é mensal e explana os principais resultados dos indicadores do PPR, estratégias da empresa e assuntos relacionados as áreas, gerando discussões para melhorias.

A comunicação vertical “pobre” (Beer e Eisenstat, 2000) e a falta de entendimento da estratégia (Jooste e Fourie, 2009) são apresentados como os principais obstáculos que dificultam o alinhamento estratégico. A comunicação eficaz da estratégia e identificação clara das metas, são fatores-chave para o sucesso da implantação, segundo Atkinson (2006). O estudo demonstra que, por meio do Encontro de Operações, a média gerência participa do planejamento estratégico e toma conhecimento das metas, para então desdobrar aos demais níveis.

Após o *workshop*, os colaboradores contam com constante comunicação dos objetivos estratégicos, através de canais como: murais, intranet, jornal e comunicados internos. As notícias sempre são atreladas aos objetivos estratégicos para gerar maior engajamento. Na empresa a média gerência influencia a estratégia por meio da construção de sentidos e da gestão de emoções, conforme defendem Balogun, Bartunek & Do, (2015). Com o uso da linguagem de metáforas e símbolos apropriados, a empresa mantém a constância na comunicação, para atrair as pessoas para a mudança usando palavras relacionadas aos seus problemas e interesses.

Dennis (2007), afirma que para a competitividade da empresa no mercado, é necessário que todo o pessoal, desde a alta administração até os colaboradores do chão de fábrica, estejam

sempre engajados e focados. Kahn (1990) em seus estudos demonstra que as pessoas engajadas dedicam mais esforços nas suas atividades, alcançando resultados superiores. Schaufeli, Dijkstra e Vasquez (2013), sugerem que um colaborador mais engajado percebe quando está inspirado identificando seu prazer em desempenhar as atividades, sua tarefa é executada de tal forma que ele e a organização são beneficiados em algum nível. Os pontos destacados pelos autores pesquisados podem ser percebidos e são vivenciados através da visão da empresa que é declarada como: “Ser uma empresa de classe mundial onde as pessoas tenham prazer e orgulho de trabalhar”.

Em linha com o modelo que avalia comprometimento organizacional apresentando por Medeiros (2003) de acordo com a teoria de Kelman (1958), o vínculo psicológico pode ser percebido na empresa através da identificação e vivência da estratégia pelos colaboradores no dia-a-dia, internamente e também no ambiente externo.

A empresa apresenta através de seu BSC o objetivo estratégico "Orgulho de Pertencer" e vem usando métricas para acompanhar a evolução e traçar melhorias relacionadas as pessoas. A evolução do orgulho de pertencer tem sido uma forma de gerenciar o clima organizacional e avaliar o comprometimento e o engajamento dos colaboradores. Os resultados podem ser observados nos índices de absenteísmo em uma gestão mais imediata no dia-a-dia, nos indicadores da pesquisa de clima e no IFT, que levaram a empresa permanecer pelo sexto ano consecutivo no ranking das “Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil”, conforme a Revista Você S/A.

O pensamento estratégico da média gerência da empresa, melhorou a coordenação e a integração dos esforços coletivos, levando a uma implementação mais suave da estratégia e aprimorando o desempenho da organização, conforme propõe Bourgeois (1980).

Com base na análise de conteúdo, percebe-se que a empresa estudada criou um ambiente favorável para que as pessoas se sintam parte integrante da estratégia, entendam a sua contribuição na obtenção de melhores resultados, assim tornando o negócio mais competitivo, e a força de trabalho mais feliz e propensa a responder de positivamente aos desafios propostos.

Tal cenário vem de encontro com o que os autores Medhurst e Albrecht (2016) sugerem, os profissionais engajados vivenciam relação de bem-estar e comportamento proativo, suprimindo as necessidades das organizações modernas, tendo em vista que apresentam um ótimo desempenho e disponibilizam um serviço de qualidade.

A análise de conteúdo realizada demonstrou que a comunicação da estratégia na média gerência tem provocado um ciclo de desdobramentos nos demais níveis da empresa. As variáveis, comunicação, engajamento, comprometimento e desempenho, apresentaram alto grau de correlação e magnitude, com isso entende-se que a hipótese levantada é verdadeira. Ou seja, na empresa analisada, a comunicação da estratégia na média gerência contribuiu para a melhoria do comprometimento, engajamento e desempenho organizacional.

6 CONCLUSÕES

Através da análise de conteúdo aplicada na empresa estudada evidencia-se a importância do Mapa Estratégico e do BSC como ferramentas para o desdobramento e comunicação da estratégia com a média gerência e os demais níveis. A prática do *workshop* de implementação se apresenta como uma excelente oportunidade de alinhamento dos objetivos estratégicos.

O papel da média gerência é fundamental para que através de ações direcionadas, faça a estratégia ser compreendida por todos os colaboradores da empresa, igualmente no sentido de criar um clima favorável e valorizado, que seja um reflexo da cultura organizacional para manter o desempenho em alta.

Considerando que os resultados das análises demonstraram que a comunicação da estratégia na média gerência contribuiu para a melhoria do comprometimento, engajamento e

desempenho organizacional, a hipótese apresentada neste estudo se mostra relevante, observando-se a causalidade entre os fatores.

O comprometimento e o engajamento entendidos na empresa como o “Orgulho de Pertencer” puderam ser mensurados por diferentes escalas, seja através dos baixos índices de absenteísmo, dos resultados da pesquisa de clima ou do IFT, que servem não apenas para mensurar o clima, mas também para *benchmarking* e busca de evolução. E finalmente, não há dúvidas que o êxito da estratégia depende fundamentalmente das pessoas.

O estudo apresenta como limitação ser uma análise qualitativa que parte dos vieses dos pesquisadores.

7 REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, T. J. **Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments**. Journal of Management Studies, 2004.
- ATKINSON, H. **Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?** Management Decision, v. 44, n. 10, p. 1.441-1.460, 2006.
- BALOGUN, J., BARTUNEK, J. M., & DO, B. **Senior managers' sensemaking and responses to strategic change**. Organization Science, 2015.
- BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B. **Burnout contagion processes among teachers**. Journal of Applied Social Psychology, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BARTLETT, C. A., & GHOSHAL, S. **Beyond the M-form: Toward a managerial theory of the firm**. Strategic Management Journal, 14: 23-46, 1993.
- BEATTY, K. C.; QUINN, L. **Making strategy real bringing people together toward a common cause**. Leadership in Action, v. 27, n. 2, p. 8-11, 2007.
- BEER, M., EISENSTAT, R. A. **The silent killers of strategy implementation and learning**. Sloan Management Review, v. 41, n. 4, p. 29-40, 2000.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A. **How to have an honest conversation about your business strategy**. Harvard Business Review, p. 82-89, 2004.
- BOSSIDY, L.; CHARAM, R. **Desafio: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios**. 3ªed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2002.
- BOURGEOIS, L. J. **Consensus and performance**. Strategic Management Journal, 1980.
- CERIBELI, H. B.; ROCHA, G. B. S. **Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, exaustão emocional e engajamento dos trabalhadores**. Revista Ciências Administrativas, 2019.
- CHARMAZ K. **A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- CUNHA, D. E., SILVA, A. H., ESTIVALETE, V. D. F. B., HORBE, T. D. A. N., & de MOURA, G. L. **Confiança do empregado na organização e comprometimento organizacional: Em busca da relação entre os construtos**. Sistemas & Gestão, 2017.
- DENNIS, P. **Fazendo a coisa certa acontecer**. Lean Institute Brasil, 2007.
- DULINSKY, Silvio. **World Economic Forum Report**, 2019.
- FLOYD, S. W., & WOOLDRIDGE, B. **Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note**. Strategic Management Journal, 13: 153-167, 1992.
- FLOYD, S. W., & WOOLDRIDGE, B. **The strategic middle manager: How to create and sustain competitive advantage**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

- HARRISON, D. A.; NEWMAN, D. A.; ROTH, P. L. **How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences.** *Academy of Management Journal*, [s.l.], v. 49, n. 2, p. 305-325, 2006.
- HEINZEN, D. A. M.; MARINHO, S. V. **Alinhamento entre Formulação e Implementação da Estratégia em Instituições de Ensino Superior no Brasil.** *Revista Organizações em Contexto*, v. 15, n. 29, 2019.
- JOOSTE, C.; FOURIE, B. **The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders.** *Southern African Business Review*, v. 13, n. 3, 2009.
- KAHN, W. A. **Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work.** *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724, 1990.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação.** 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação.** 23^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KATARIA, A.; GARG, P.; RASTOGI, R. **Employee engagement and organizational effectiveness: the role of organizational citizenship behavior.** *International Journal of Business Insights & Transformation*, [s.l.], v. 6; n. 1, p. 102-113, 2013.
- KELMAN, H. C. **Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change.** *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60, 1958.
- MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: Um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras.** Tese de doutorado - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2003.
- MEDHURST, A. R.; ALBRECHT, S. L. **Salesperson work engagement and flow: qualitative exploration of their antecedents and relationship.** *Qualitative Research in Organizations and Management*, 11 (1), 22-45, 2016.
- MINTZBERG, H. **The fall and rise of strategic planning.** *Harvard Business Review*, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.
- NONAKA, I. **A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation,** 1994.
- O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J. **Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior.** *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499, 1986.
- QUEL, Luiz F.; ROSINI, A. M.; SANTOS, M. M. de O.; VIEIRA, A. M. **Indicadores de desempenho e engajamento profissional em organizações inovadoras.** *Revista de Gestão e Secretariado*, 2018.
- RAPS, A. **Implementing strategy.** *Strategic finance*, 2004.
- SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZALEZ V.; BAKKER, A. B. **The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach.** *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92, 2002.
- SCHAUFELI, W. B.; DIJKSTRA, P.; VASQUEZ, A. C. **Engajamento no trabalho.** São Paulo, SP: Casa do Psicólogo, 2013.
- SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M. **Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations.** In S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P., 2007.
- VAN DER HYDEN, Kees. **Planejamento por Cenários.** Bookman, 2009.
- WOOLDRIDGE, B., & Floyd, S. W. **Strategic process effects on consensus.** *Strategic Management Journal*, 10: 295-302, 1989.

- WOOLDRIDGE, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. **The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research.** In *Journal of Management* (Vol. 34, Issue 6, pp. 1190–1221), 2008.
- YUKL, G.; LEPSINGER, R. **Getting it done four ways to translate strategy into results.** *LIA*, v. 27, n. 2, p. 03- 07, 2007.