

FUCAPE FUNDAÇÃO DE PESQUISA E ENSINO

TALITA NARDI SARCINELLI

**OS EFEITOS DA MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO DOS
FUNCIONÁRIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA E
DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO**

**VITÓRIA
2021**

TALITA NARDI SARCINELLI

**OS EFEITOS DA MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO DOS
FUNCIONÁRIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA E
DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração – Nível Profissionalizante.

Orientador: Profa. Dra. Márcia Juliana d'Angelo

**VITÓRIA
2021**

TALITA NARDI SARCINELLI

**OS EFEITOS DA MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO DOS
FUNCIONÁRIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA E
DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 26 de agosto de 2021.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. MÁRCIA JULIANA D'ANGELO
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Prof. Dr. GERCIONE DIONIZIO SILVA
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Prof. Dr. EDVAN SOARES DE OLIVEIRA
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela dádiva da vida, pela saúde e pela família abençoada que me presenteou.

Aos meus pais, Rogério Sarcinelli e Maria de Fátima Nardi Sarcinelli, em nome de quem referencio meus avós, irmã, cunhado e sobrinhos pelo amor incondicional, pela educação que me proporcionaram, pelo apoio, pelas cobranças, pelo exemplo que são e pela presença em todos os momentos da minha vida.

Ao meu amor e esposo, Paulo Vitor Lopes Saiter Soares, que tanto me ajudou nesta caminhada me dando força, amor, carinho e apoio, quando mais precisei. Obrigada por tanto sempre! Amo-te muito!

A minha orientadora, Márcia Juliana d'Angelo deixo meus agradecimentos pelas leituras enriquecedoras, pelas cobranças sempre pertinentes, pela referência, pelos conselhos e ensinamentos que servirão para toda a minha vida. Muito me honra dispor de sua orientação em um momento tão singular. Obrigado pela paciência e apoio!

Aos colegas e professores do curso de Mestrado da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, pelo convívio e crescimento em algumas calorosas discussões.

Aos demais professores, que proporcionaram meu crescimento profissional e pessoal, presto minhas homenagens.

“Para quem não sabe para onde vai, qualquer lugar serve” – Lewis Carroll

“Coisas incríveis no mundo dos negócios nunca são feitas por uma única pessoa, e sim por uma equipe” – Steve Jobs

RESUMO

Este estudo objetivou analisar a interação hierárquica no processo de implementação estratégica, a partir da relação entre motivação, engajamento e os impactos positivos que essas ações apresentam na competitividade e desempenho da organização. Trata-se de uma pesquisa quantitativa exploratória, com corte transversal, em uma amostra não probabilística com 324 respostas válidas, respondidas por funcionários de todos os níveis organizacionais de empresas que atuam no Brasil, independentemente do porte. Os dados foram coletados, entre março e junho de 2021, foram analisados com base na modelagem de equações estruturais, uma vez que o modelo apresenta relações de dependência múltiplas e inter-relacionadas. Os resultados confirmam a relevância da motivação intrínseca e extrínseca no engajamento do trabalho, influenciando na implementação da estratégia e na geração e manutenção da competitividade da organização, melhorando o seu desempenho. Especificamente, verificou-se que cada grupo de renda da empresa exige um reconhecimento específico, quer dizer, um plano genérico para toda organização não se demonstra efetivo. Esta pesquisa contribui para a literatura de gestão estratégica, sobretudo no que tange à junção dos elementos acima destacados em todos os níveis da empresa. De maneira prática, este estudo contribui também para a área de gestão estratégica e incentiva as empresas, independente do porte, sobre a importância de disponibilizar materiais de estudo, fomentar a cultura e as estratégias da empresa em todos os seus níveis.

Palavras-chave: Motivação; Engajamento; Implementação da Estratégia; Competitividade; Desempenho da Organização.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the relationships between motivation, engagement, strategy implementation, competitiveness, and organizational performance, among employees of different hierarchical levels. This is an exploratory, cross-sectional quantitative research in a non-probabilistic sample with 324 valid responses, answered by employees of all organizational levels of companies operating in Brazil, regardless of size. The collected data were analyzed based on structural equation modeling, since the model presents multiple and interrelated dependency relationships. The results confirm the relevance of intrinsic and extrinsic motivation in work engagement, influencing the implementation of the strategy and the generation and maintenance of the organization's competitiveness, improving the organization's performance. The main theoretical contribution of this study is the proposition of a conceptual model that discusses how motivation and engagement impact company performance, thus contributing to the literature on strategic management. In a practical way, this study contributes to the area of strategic management and encourages companies, regardless of size, on the importance of providing study materials, fostering company culture and strategies at all levels of the company.

Keywords: Motivation; Engagement; Strategy Implementation; Competitiveness; Organization Performance.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES.....	13
2.1. MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.....	13
2.2. ENGAJAMENTO NO TRABALHO.....	17
2.3 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	19
2.4 COMPETITIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO.....	22
2.5 DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO.....	24
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	27
4. ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....	32
4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....	32
4.2 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL – TESTE DE HIPÓTESES.....	38
4.3 ANÁLISES MULTIGRUPOS.....	39
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	43
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS.....	47
APÊNDICE A.....	56

Capítulo 1

1. INTRODUÇÃO

Em busca de melhores resultados, as organizações têm dado cada vez mais importância ao planejamento estratégico, definição da visão, missão, valores e estratégias do negócio para manter-se competitiva (Moore, Kizer, & Jeon, 2011; de Oliveira Santos, Quel, Vieira, & Rosini, 2019). Desta forma, segundo Barrick, Thurgood, Smith e Courtright (2015) e Harter, Schmidt e Hayes (2002), uma das maneiras possíveis de se gerar melhores resultados é via planejamento estratégico, porém, ele deve ocorrer por meio da integração dos trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos dentro deste processo. Todavia, a complexidade está na efetivação da estratégia, sobretudo, por envolver os funcionários dos outros níveis, além do gerencial (Dawley & Munyon, 2013).

Wolf & Floyd (2017), em sua pesquisa sobre planejamento estratégico ao longo de mais de 30 anos, apresentam como os modelos e os envolvimento entre gestores e funcionários foram mudando e se adequando ao longo dos últimos anos.

Esse processo de elaborar o melhor modelo estratégico até a sua implementação demanda compreensão, motivação, trabalho, ações das lideranças, engajamento e comunicação efetiva para levar a mensagem a diferentes níveis da organização (Centinkaya & Gorkemli, 2017).

Portanto, tais demandas podem limitar o processo de incorporação do planejamento estratégico por toda empresa, uma vez que cada nível desta exigirá suas próprias recompensas e desafios.

Sendo assim, a partir da compreensão de que existe uma correlação entre definições estratégicas da organização com a obtenção de melhores resultados e maior competitividade desta (Papke-Shields & Malhotra, 2001), é relevante entender tais definições a fim de conectar as metas e os objetivos ao modelo estratégico.

Resta concluir, nos termos propostos por Kim, Kim e Kwon (2020) e Dibrell, Craig e Nebaum (2014), que para se alcançar vantagem competitiva, é necessária a conexão de todas as estratégias aos processos e funcionários, o que resultará no crescimento e melhor desempenho da organização. Contudo, as empresas não implementam mais da metade das ações estratégicas organizacionais traçadas no planejamento estratégico, principalmente devido à falta de motivação e engajamento dos empregados (Johnson, 2004).

Ademais, a falta de conexão entre os diferentes níveis da organização, no que diz respeito ao planejamento estratégico, por vezes, é observada na falta de clareza quanto às metas a serem alcançadas. Segundo pesquisas apresentadas por Shimizu (2017), 37% dos funcionários não conseguem identificar os objetivos da sua organização, sendo que 60% dos funcionários avaliam como fraca a sua organização no que tange à implementação da estratégia (Neilson, Martin, & Powers, 2008).

Neste contexto, uma organização não pode obter sucesso na implementação da estratégia, a menos que conecte todas as estratégias nos diferentes níveis das organizações para ajudar na busca dos objetivos e metas traçadas (Kim et. al., 2020), haja vista que quanto maior a clareza na comunicação dos objetivos da empresa, maior engajamento de todos os funcionários, maior será a chance de êxito em alcançar as metas pretendidas pela organização.

Sobre tal afirmação, vale registrar que as ações e os temas sobre estratégia são claros e recorrentes no nível gerencial, porém os demais níveis muitas vezes não são envolvidos (Crittenden & Crittenden, 2008; Dawley & Munyon, 2013). Em sua pesquisa Mann e Harter (2016) registram que apenas 13% dos funcionários em todo o mundo se consideram envolvidos, motivados e comprometidos com seu trabalho.

Para se obter melhores resultados na implementação estratégica, pesquisadores e consultores têm apresentado alternativas baseadas em sistemas de recompensa (Shimizu, 2017; Neilson et. al., 2008). Neste sentido, as recompensas da motivação intrínseca se apresentam com maior potencial de motivar os envolvidos no processo em comparação com as recompensas da motivação extrínsecas (Kaul, 2019). Por isso, é relevante entender os fatores motivacionais que direcionam o comportamento no trabalho ao longo do tempo para aumentar o engajamento e o desempenho da organização (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004).

Desta forma, uma das maneiras que as organizações podem impactar o seu desempenho a partir da implementação do planejamento estratégico é envolvendo os funcionários de diferentes níveis organizacionais, desde que todos estejam motivados e engajados (Barrick et. al., 2015).

Neste sentido, o objetivo foi analisar de que modo o engajamento no trabalho influencia a implementação de estratégias organizacionais que afetam a competitividade e, conseqüentemente, o desempenho da organização.

Engajamento e motivação ainda são conceitos relativamente novos na literatura de gestão estratégica (Rich, Lepine, & Crawford, 2010). O estudo de Kim et. al. (2020), comprova a utilidade do engajamento e motivação para promoção do desempenho

organizacional. Porém, deve-se desenvolver pesquisas em outros contextos sobre tais comportamentos, entendendo as peculiaridades sociais e regionais.

Segundo Elbanna e Fadol (2016), poucas pesquisas avaliam como as ações definidas no planejamento estratégico são seguidas, e se essas ações apresentam impactos significativos nos indicadores de desempenho das organizações. Dawley e Munyon (2013) acrescentam que as ações e os temas sobre estratégia são claros e recorrentes no nível gerencial, porém os demais níveis muitas vezes não são envolvidos. Por consequência, gera passividade desses funcionários para tomada de ações que contribuam para os indicadores de desempenho (Shimizu, 2017; Crittenden & Crittenden, 2008).

Em pequenas e médias empresas, devido à facilidade de acesso à alta gestão, a liderança do presidente exerce a influência em motivar e engajar todos os níveis organizacionais (Barrick et. al., 2015; Ling, Simsek, Lubatkin, & Veiga, 2008). Uma estrutura organizacional de pequeno e médio porte pode ser mais ágil e adaptável, essas organizações teriam melhor fluxo e gerenciamento de ideias (Kaul, 2019). Entretanto, há necessidade de mais estudos abrangendo grandes empresas (Kaul, 2019; Barrick et. al., 2015; Ling et. al., 2008).

Desta forma, esse estudo pode contribuir do ponto de vista teórico por meio das literaturas de estratégia e de psicologia, ao abordar de uma maneira abrangente a relação entre os constructos citados, além de apresentar um novo modelo de conceito, que permite comparar os constructos até então de forma segregada em um formato consolidado.

Convém destacar que o presente trabalho demonstra que a implementação da estratégia se torna mais efetiva a partir de ações de engajamento e motivação, pois

os funcionários passam a conhecer e ter os mesmos objetivos/propósitos organizacionais, bem como as iniciativas e ideias que estes propõem e iniciam são mais prováveis de serem convergentes com a estratégia organizacional.

A pesquisa visa contribuir com a literatura quando apresenta um modelo quantitativo que colabore com o entendimento das interações entre motivação e engajamento nos diferentes níveis organizacionais e seus impactos no desempenho da organização.

Além disso, de maneira prática, verificou-se que um plano genérico para toda organização não se demonstra efetivo, uma vez que cada grupo de renda da empresa exige um reconhecimento específico e ações próprias que visem impactos positivos.

Capítulo 2

2. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES

2.1. MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Muitas organizações definem durante o planejamento estratégico ações de motivação e engajamento (Barrick et al., 2015). nesta via, entende-se por motivação um conjunto de forças, internas e externas ao indivíduo, que o impulsiona a executar determinada atividade, bem como sua forma, direção, intensidade e duração (Pinder, 1998, p.11). Outra definição é encontrada em Tamayo e Paschoal (2003) que consideram a motivação humana como um estado psicológico, relacionado ao esforço para realizar determinada ação.

A motivação no trabalho é um tema complexo nas pesquisas dentro das organizações (Kanfer, Chen, & Pritchard, 2008). Por esta razão, as avaliações sobre a motivação dos funcionários precisam ser práticas e flexíveis (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, & Villeneuve, 2009). O estudo anterior de Deci e Ryan (1985), mostrou a influência que o construto da motivação tem em relação a valores internos e ambientes externos.

Nos últimos anos, muitos estudos foram realizados sobre o tema, fazendo com que esse campo de pesquisa amadurecesse, especialmente a teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000; Tremblay et al., 2009; Ryan & Deci, 2017; Gagné, Deci & Ryan, 2018; Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Trata-se de um modelo a ser aplicado no desenvolvimento e bem-estar em ambientes organizacionais (Tremblay et al., 2009).

A Teoria da autodeterminação (TDA) tem por objetivo voltar-se à “natureza” da motivação, entendendo a razão que leva os funcionários a adotarem certos comportamentos (Ryan & Deci, 2017), ela aborda a motivação e o engajamento nos locais de trabalho (Gagné, Deci, & Ryan, 2018), além de prever resultados organizacionais importantes, como desempenho (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017).

Neste contexto, a TDA apresenta que indivíduos se movem a partir de dois principais tipos de motivação (Ryan & Deci, 2000). A primeira denomina-se motivação intrínseca na qual o indivíduo produz determinada atividade pela satisfação que esta proporciona, ou porque entende como satisfatório desenvolvê-la. A segunda classifica-se por motivação extrínseca que se funda em uma razão instrumental, quer dizer, a atividade é realizada por haver uma compensação (Amabile, Hennessey, & Tighe, 1994; Weibel, Rost, & Osterloh, 2010; Zanelli, Borges-Andrade, & Bastos, 2014; Klein & Mascarenhas, 2016; Ryan & Deci, 2000; 2002).

As motivações citadas acima são muito usadas em ambientes organizacionais com rápidas mudanças (Tremblay et al., 2009). Contudo, Deci e Ryan (1985), afirmam que a motivação pode ser dividida em três formas de motivação, motivação intrínseca, motivação extrínseca e a motivação.

A pesquisa sobre TDA se iniciou pela motivação intrínseca, que apresenta aspectos relacionados a valores internos (Deci & Ryan, 1985). Possui retornos mais positivos e que se constatam com a satisfação no trabalho e na vida, status do cargo, reconhecimento perante o grupo, referem-se as atividades realizadas "por si mesmas" ou por seu interesse (Deci & Ryan, 2000; Zanelli et al., 2014; Klein & Mascarenhas, 2016).

No contexto organizacional, a motivação intrínseca induz o funcionário à satisfação psicológica, autonomia e envolvimento no ambiente de trabalho gerando, conseqüentemente, uma melhor performance e relacionamento dentro da equipe (Tremblay et al., 2009) (Gagné & Deci, 2005).

A motivação extrínseca está relacionada a fatores externos, consiste na força que move os funcionários a realizar suas atividades nos mais altos níveis de qualidade, pois se espera recompensas materiais. Posto de outra forma, trata-se das recompensas recebidas e percebidas, tais como segurança e saúde no trabalho, salários, benefícios, condições de trabalho. (Amabile et al., 1994; Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2000; Klein & Mascarenhas, 2016). Dessa forma, a motivação extrínseca pode variar amplamente de acordo com o fator externo ao qual o indivíduo é exposto. Por esse motivo, a TDA especifica a motivação extrínseca em quatro subtipos, conforme Figura 1 (Deci & Ryan, 2000).

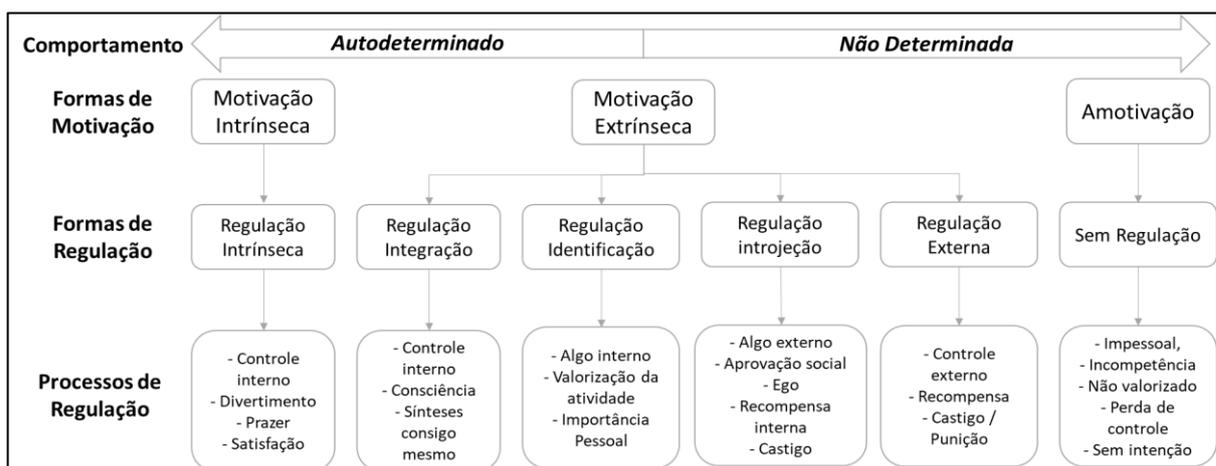


Figura 1: Adaptado de Ryan & Deci (2000, p. 05)

A regulação integrada é a forma mais autônoma dos subtipos da motivação extrínseca. Por isso, é totalmente internalizada no indivíduo, se referindo à identificação de como o valor de uma atividade é importante a ponto de se tornar parte

da percepção individual de si. Portanto, é a que apresenta um comportamento mais autodeterminado (Tremblay et al., 2009; Deci & Ryan, 2000).

Em seguida, há regulação identificada, que se refere à realização de uma atividade porque se identifica a importância pessoal, entende o seu valor ou significado e o aceita como próprio. Logo, experimenta-se um grau relativamente alto de vontade ou vontade de agir (Tremblay et al., 2009; Deci & Ryan, 2000).

Ademais, é a regulação introjetada, que foi parcialmente internalizada. Diz respeito ao comportamento regulado por meio das recompensas internas da autoestima (por exemplo, culpa, vergonha, medo de fracassar) (Tremblay et al., 2009; Deci & Ryan, 2000). O último ao longo da motivação extrínseca, é a regulação externa, ou seja, realiza uma atividade em troca de recompensa. Ao sofrer punições por seu comportamento passa a ser não determinado, sem autonomia (Tremblay et al., 2009; Deci & Ryan, 2000).

No ponto mais não determinado, encontra-se a amotivação, que pode resultar em falta de competência sentida para executar uma atividade, falta intenção para agir ou interesse. Amotivação é um forte indicador negativo de engajamento, aprendizado e bem-estar (Tremblay et al., 2009; Deci & Ryan, 2000). Desta forma, as motivações autodeterminadas são divididas em identificação, integração e motivação intrínseca, enquanto as motivações não determinadas são divididas em amotivação, regulação externa e introjeção (Ryan & Deci, 2002).

Por fim, a TDA não apenas descreve uma clara estrutura de medição, mas também prescreve um modelo bem validado para a tomada de ação para melhorar e sustentar a motivação e o engajamento (por exemplo, Deci et al., 1989; Hardré & Reeve, 2009).

2.2. ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Kahn, no início dos anos 1990, foi o primeiro pesquisador a conceituar o constructo engajamento no trabalho como, a imersão do trabalhador no papel da organização, porque o trabalhador se expressa de maneira física, cognitiva e emocional durante o trabalho (Kahn, 1990; Barrick et al., 2015). O nível mais alto de engajamento pode ser alcançado quando os trabalhadores vinculam todos esses três aspectos ao desempenhar suas funções organizacionais (Heyns & Rothmann, 2018).

Os aspectos físicos referem-se ao envolvimento dos funcionários, que estão relacionados à energia física consumida na execução do trabalho. Por outro lado, os aspectos cognitivos referem-se às crenças dos funcionários sobre a organização, líderes e condições de trabalho. Já os aspectos emocionais referem-se a como os funcionários se sentem em relação à organização e se eles têm uma atitude positiva ou negativa em relação à organização e seus líderes (Kahn, 1990). Portanto, engajamento está presente psicologicamente e fisiologicamente na execução de papéis organizacionais (Kahn, 1990; Heyns & Rothmann, 2018; Bao & Zhao, 2018).

Por outro lado, o engajamento no trabalho pode ser medido e estudados por três características diferentes (vigor, dedicação e absorção), que também podem ser descritos como um sentimento positivo do estado mental do indivíduo (Angst, Benevides-Pereira, Porto-Martins, 2009; Magnan, Vazquez, Pacico, & Hutz, 2016; Bao & Zhao, 2018; de Mattos & Leão Andrade, 2019). O vigor implica em força de vontade enérgica e saúde mental para o desenvolvimento do trabalho. Na dedicação às tarefas são desempenhadas pelos indivíduos que participam das atividades, enquanto a absorção é a capacidade de se concentrar e imergir nos processos durante o trabalho

(Angst, Benevides-Pereira, Porto-Martins, 2009; Magnan et al., 2016; Bao & Zhao, 2018; de Mattos et al., 2019).

Os primeiros estudos vêm do estudo da psicologia positiva, que propôs um modelo teórico chamado *Utrecht Work Participation Scale* (UWES), que afirma que é preciso haver um equilíbrio entre recursos pessoais, condições organizacionais e demandas de trabalho. Quando isso ocorre, os trabalhadores sentem-se mais engajados, por sua vez apresentam maior produtividade, influenciando positivamente nos resultados organizacionais (Schaufeli & Taris, 2014; Magnan et al., 2016; Orgambídez-Ramos, Borrego-Alés & Mendoza-Sierra, 2014; de Mattos et al., 2019).

Desta forma, verifica-se que o desempenho do funcionário se liga estritamente com o engajamento no trabalho (Kahn, 1990; Rich et al., 2010). Logo, funcionários engajados apresentam maior concentração e intensidade para realizar as tarefas demandadas, participam das atividades que favoreçam suas avaliações, bem como se conectam emocionalmente ao trabalho e as estratégias definidas pela organização. Dessa forma, empregam seu conhecimento a fim de alcançar um bom desempenho (Rich et al., 2010).

De acordo com Dunn e Kennedy (2019), o engajamento surge da motivação. Ao avaliar o impacto do envolvimento emocional, cognitivo e comportamental de 524 estudantes de graduação do Reino Unido, esses autores concluíram que estudantes autodeterminados tendem a elaborar estratégias para o seu aprendizado, e eles usam tecnologia para aprimorar o aprendizado com mais frequência.

Além disso, Tremblay et al. (2009) citam que a motivação no trabalho tem critérios organizacionais positivos e negativos, que devem ser levados em consideração durante a configuração das estratégias organizacionais. Por meio de um

estudo feito na região de Ottawa-Gatineau, com 192 trabalhadores de diversas organizações, esses autores mostraram, de um lado, que a motivação autodeterminação aumenta a satisfação, engajamento e comprometimento no trabalho. De outro lado, mostraram que mais baixos de autodeterminação, ou seja, a motivação não determinada resulta em experiências mais negativas com intenções de rotatividade, insatisfação e baixo desempenho.

Portanto, pode-se observar que o engajamento no trabalho tende a ser influenciado pela motivação dos funcionários que buscam melhor desempenho, influenciando no sucesso da organização. Como bem descreve Kim et al. (2020, p. 16), funcionários satisfeitos e engajados em seu trabalho são um grande “trunfo” para a organização.

Desta forma, diante desses argumentos, esse estudo propõe testar as hipóteses:

Hipótese H_{1a}. A motivação intrínseca dos funcionários influencia positivamente o engajamento no trabalho.

Hipótese H_{1b}. A motivação extrínseca dos funcionários influencia positivamente o engajamento no trabalho.

Hipótese H_{1c}. Amotivação dos funcionários influencia negativamente o engajamento no trabalho.

2.3 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A implementação da estratégia é definida como “comunicação, interpretação, adoção e promulgação de planos estratégicos” (Noble, 1999, p. 120). A comunicação é um dos fatores primordiais para que a implementação ocorra. Entretanto, muitos

estudos apontam a dificuldade das organizações em interpretar e seguir as metas e objetivos estratégicos definidos, devido à falta de envolvimento de todos (Johnson, 2004; Shimizu, 2017).

Neste íterim, sem comunicação e envolvimento eficaz, é provável que a implementação de estratégia falhe (Lovas & Ghoshal, 2000; Oswald, Mossholder, & Harris, 1994). Notadamente, é importante observar que a comunicação entre todos os níveis organizacionais contribui para o envolvimento de todos e por consequência, a implementação da estratégia (Shimizu & Hitt, 2004; Sull, 2007; Shimizu, 2017).

No entanto, percebe-se a dificuldade das organizações em implementar e comunicar as estratégias aos envolvidos (Johnson, 2004; Shimizu, 2017). Raps (2004) observa que a taxa real de sucesso na implementação de um plano estratégico é inferior a 50%, similar aos estudos de Johnson (2004) e Shimizu (2017).

Assim, os gestores dos níveis mais altos da organização têm uma responsabilidade maior nesse processo, na medida em que os funcionários dos demais níveis hierárquicos, ao entenderem a estratégia e se sentirem ouvidos em um ambiente seguro, eles se envolvem e participam da implementação da estratégia (Detert & Burris, 2007; Detert & Trevino, 2010; Milliken, Schipani, Bishara & Prado, 2015; Morrison, 2014). Kahn (1990) propôs que, quando os indivíduos receberem definições claras de procedimentos e objetivos, sua importância aumenta. Quando os níveis mais altos se concentram na implementação da estratégia da empresa, cria uma cultura ainda mais forte em toda a organização, tornando os funcionários mais motivados, engajados e produtivos (Batt & Colvin, 2011).

Desta forma, os funcionários sentem que todos as funções contribuem para o desempenho da empresa, o que, por sua vez, proporciona a eles um maior senso

coletivo de valor e propósito (Barrick et al., 2015). Assim, é mais provável que sintam que estão envolvidos no trabalho e tornam-se mais engajados por um processo de contágio emocional (Barsade, 2002). O escalão superior pode aumentar os efeitos da implementação da estratégia com foco motivacional no engajamento, alinhando os departamentos com os objetivos estratégicos da empresa e monitorando ativamente o progresso em direção as ações e metas estabelecidas (Barrick et al., 2015).

Este estudo, assim, como o de Barrick et al., (2015), feito com 83 pequenas e médias cooperativas de crédito localizadas nos Estados Unidos e Kim et al. (2020) em 74 empresas coreanas, que mostraram que o engajamento impacta de forma positiva na implementação da estratégia. Além disso, esses estudos, assim como o de Shimizu (2017), mostram a relevância do alinhamento estratégico e da clareza de papéis no envolvimento dos funcionários.

O estudo de Ketokivi e Castaner (2004) em 164 fábricas de cinco países (Alemanha, Itália, Japão, Reino Unido e Estados Unidos) demonstra que o envolvimento de diferentes níveis da organização facilita a implementação da estratégia e fornece a organização duas vantagens: (i) facilita a implementação da estratégia pois os funcionários conhecer passam a ter os mesmos objetivos/propósitos organizacionais; (ii) a iniciativa estratégica e ideias que os funcionários propõem e iniciam são mais prováveis de serem convergentes com a estratégia organizacional. No Brasil, de Oliveira Santos et al., (2019), em seu estudo com 185 gestores de organizações listadas como inovadoras e não inovadoras, também mostrou que o engajamento impacta os indicadores de desempenho estratégico de forma positiva.

Assim, esse estudo propõe testar:

Hipótese H2: O engajamento dos funcionários no trabalho influencia positivamente a implementação da estratégia.

2.4 COMPETITIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO

Vale destacar que há diferenças conceituais no que se refere à competitividade, vez que pode-se analisar nos níveis macro e microeconômicos, nos termos definidos por Dwer e Kim (2003).

No nível macroeconômico, os autores sustentam que há um objetivo de melhoria da “renda real” da comunidade, sendo esta concebida como o grau em que os países produzem bens e serviços que possibilitem o abastecimento do mercado. Portanto, há neste nível, um caráter nacional do conceito exposto acima.

Por sua vez, o aspecto micro está associado ao aumento potencial de poder da empresa em comparação com seus compradores e fornecedores, outrossim daquela em relação aos seus concorrentes, medindo-se também pela longevidade de seus lucros.

Porter (1989, p. 23) defende que é necessário “escolher e implementar uma estratégia genérica a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva”. Ou seja, a organização deve empregar uma estratégia que proporcione o alcance dos objetivos que está buscando. Neste âmbito, para que uma empresa obtenha competitividade e alto desempenho faz-se necessário um processo de gerenciamento estratégico que segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2001), compreende todo um conjunto de compromissos, decisões e ações das organizações.

Assim, a competitividade pode ser concebida numa relação de vários elementos, tais como: preços, custos, capacidade de se manter no mercado, produtividade (Möbius & Althammer, 2019).

Analisando o trabalho de Ketels (2016), ele considera a competitividade como o nível de custo unitário de um local, numa relação custo/ participação no mercado, sendo motivada por uma preocupação com a capacidade de vender seus produtos.

Assim, Ketels (2016) defende a participação da organização no mercado internacional com vistas a gerar entradas de capital que supram o pagamento das importações desses bens, buscando um crescimento sustentável, sobretudo a médio e longo prazo.

Todavia, o problema é quando há queda de receita que gera, por consequência, perda de competitividade. Isto leva o autor a concluir que ao mesmo tempo que motiva políticas de redução de custos, a competitividade, reduz a prosperidade das organizações.

Em complemento a tal raciocínio, Balkyte e Tvaronavičiene (2010), ressaltam que, em certos casos, os fornecedores só se tornam competitivos se os preços forem tão baixos quanto os dos concorrentes. Ou ainda, como bem argumenta Berger (2008), mesmo em nível nacional, pensando países como empresas, a concorrência se verifica em produtos parecidos, quer dizer, são importadoras e exportadoras dos mesmos produtos. Desta forma, aumentando-se as receitas também se aumentam os custos.

Essa definição da estratégia, quando implementada de forma efetiva, proporciona vantagens competitivas para as empresas, gerando lucros acima da média (Porter, 2004). Ao prestar um pouco mais de atenção, a alta gestão pode

melhorar a implementação da estratégia com o envolvimento de todos, e consequente competitividade (Shimizu, 2017).

O estudo de Neilson et al., (2008), no Estado americano de Illinois, no Condado de Peoria, com mais de 26 mil pessoas em 31 empresas, revelou que as características que tornam as organizações mais eficazes na implementação da estratégia são os ambientes competitivos da organização. Makanga (2019), em seu estudo nas Universidades da África, apontou que havia associação estatisticamente significativa entre comprometimento da alta administração, implementação da estratégia e competitividade da organização. Funcionários engajados com a empresa, afetam positivamente o desempenho da empresa na implementação da estratégia, com isso, aumentam a competitividade da organização (Ketokivi & Castaner, 2004).

Desta forma, diante desses argumentos, esse estudo propõe testar a seguinte hipótese:

Hipótese H3: A implementação da estratégia influencia positivamente a competitividade da organização

2.5 DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO

De acordo com Lombardi (2019), o desempenho organizacional precisa ser gerenciado e monitorado a fim de obter resultados positivos nas organizações e nos processos competitivos dos negócios. Por isso Torugsa, O'Donohue, & Hecker (2013) definem desempenho organizacional, de forma objetiva, como sendo a capacidade da organização em atingir seus objetivos financeiros. Por outro lado, Dibrell et al., (2014) enfatizaram a relação positiva entre competitividade e o desempenho financeiro da

organização, mas também a relação negativa quando a atenção é insuficiente a esse processo.

Para Rofiaty (2019), o aumento do desempenho organizacional é uma referência e um reflexo da sua capacidade de aumentar a competitividade da organização. Devido ao aumento dos desafios competitivos de se alcançar novas conquistas, não se restringindo aos objetivos já alcançados, muitas organizações têm se concentrado em formas de impulsionar melhorias de desempenho (Buchner, 2007). Segundo Barrick (2015) e Eldor (2020) existe uma relação positiva entre o engajamento coletivo, desempenho individual, da equipe, organizacional e a vantagem competitiva.

O desempenho organizacional pode ser medido por indicadores financeiros, que, segundo Torugsa et al. (2013), incluem o retorno sobre os ativos, o lucro líquido das vendas e liquidez. Entretanto, Dibrell et al. (2014) ressaltam que podem haver diferentes resultados organizacionais, como por exemplo, novos produtos ou serviços, que podem ser a chave para a competitividade de uma organização.

Eldor (2020) demonstra que, engajamento coletivo cria vantagem competitiva é essencial para a variação no desempenho organizacional. Bakotić (2016), em um estudo com 40 empresas croatas de grande e médio porte, que aponta para uma relação positiva entre vantagem competitiva e o desempenho organizacional. Assim como Kuo, Lin e Lu, (2017) em estudo na área de logística.

Desta forma, esta pesquisa se propõe a verificar a seguinte hipótese:

Hipótese H4: A competitividade da organização influencia positivamente o desempenho da organização

As relações entre os construtos propostas nesta pesquisa estão representadas no modelo teórico mostrado na Figura 2:

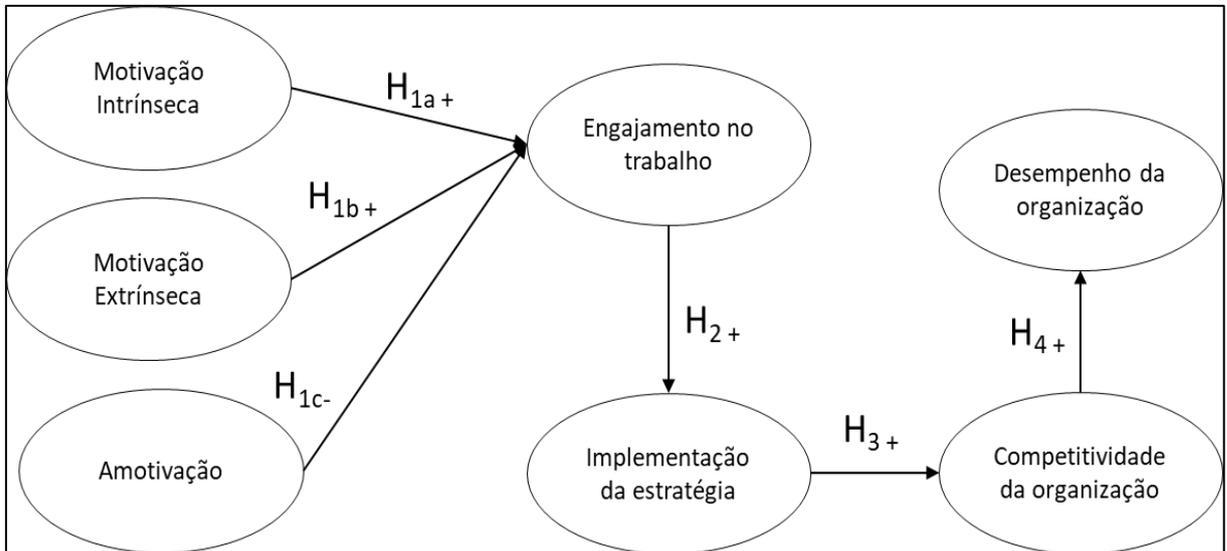


Figura 2. Modelo teórico da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

Capítulo 3

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A fim de alcançar o objetivo da pesquisa, qual seja, a influência do engajamento no trabalho na implementação de estratégias organizacionais que determinam a competitividade e, conseqüentemente, o desempenho da organização, recorreu-se a uma abordagem quantitativa exploratória. Tal abordagem permite identificar e medir os mais variados comportamentos, atitudes e motivações em termos de frequência e intensidade de um público-alvo específico (Hair, Money, Babin., & Samouel, 2009). Os dados foram coletados e avaliados a partir de corte transversal (Vergara, 2006). Com funcionários de todos os níveis organizacionais de empresas que atuam no Brasil, independentemente do porte. Para assegurar o foco da pesquisa, o questionário apresenta as perguntas de controle: “Você está trabalhando atualmente em alguma organização privada (pequena, média ou grande)?”. Além disso, foram incluídas as variáveis demográficas: setor de atuação, local (unidade federativa), sexo, renda, idade, escolaridade e tempo de empresa.

O questionário utilizado para a coleta de dados foi disponibilizado no aplicativo *Google Forms* por meio de e-mail e das redes sociais (*Linkedin, WhatsApp, Instagram e Facebook*), no período compreendido entre março e junho de 2021. Para tanto, foi adotado uma técnica chamada de “bola de neve”, onde você envia a pesquisa ao respondente e pede ao mesmo que após responder compartilhe como outros participantes, que também atendam a pergunta de controle.

Para explorar o construto de motivação intrínseca, extrínseca e amotivação, foi utilizada a escala de Tremblay et al. (2009) com dezoito itens. Para o construto engajamento no trabalho, foi escolhido a escala do “*Utrecht Work Engagement Scale*”

(UWES-9), que foi desenvolvido por Schaufeli e Bakker (2003) e traduzido para o português por Angst, Benevides-Pereira, Porto-Martins (2009) com nove itens. A escala de Barrick et al. (2015) foi utilizada para apurar implementação da estratégia com seis itens. Competitividade organizacional foi utilizada a escala Kuo et al. (2017) com quatro perguntas. Para medir o desempenho da organização foi utilizado uma avaliação subjetiva conforme Torugsa et al. (2013) e Williams Jr et. al., (2018) com uma pergunta cada. Todas as perguntas estão dispostas na Figura 3. Os constructos foram medidos por meio de uma escala *Likert* de cinco pontos, variando de 1 [discordo totalmente] a 5 [concordo totalmente], com exceção de desempenho da organização cuja escala varia de 1 [Muito pior] a 5 [Muito melhor]. Para os constructos vantagem competitiva e desempenho da organização foi acrescentada a opção “Não sei responder esta pergunta”.

A Tabela 1 detalha as afirmativas dos constructos.

TABELA 1: ESTRUTURA DE CONSTRUCTOS

Constructos	
Motivação dos funcionários Tremblay et al. (2009)	Usando a escala abaixo, indique até que ponto cada um dos itens a seguir corresponde às razões pelas quais você está atualmente envolvido em seu trabalho "Por que você faz seu trabalho?"
	1- Esse é o tipo de trabalho que eu escolhi para obter um certo estilo de vida.
	2- Pela renda que isso me proporciona.
	3 - Faço esta pergunta a mim mesmo; parece que não sou capaz de administrar as tarefas importantes relacionadas a esse trabalho.
	4 - Porque tenho muito prazer em aprender novas coisas.
	5 - Porque se tornou uma parte fundamental de quem eu sou.
	6 - Porque eu quero ter sucesso nesse trabalho; senão ficaria com muita vergonha de mim mesmo.
	7 - Porque escolhi esse tipo de trabalho para alcançar minhas metas na carreira.
	8 - Pela satisfação que sinto ao assumir desafios interessantes.
	9 - Porque me permite ganhar dinheiro.
	10 - Porque é a maneira pela qual escolhi viver minha vida.
	11 - Porque eu quero ser muito bom nesse trabalho; caso contrário, eu ficaria muito decepcionado.
	12 - Não sei por quê; as nossas condições de trabalho são irrealistas.
	13 - Porque eu quero ser um "vencedor" na vida.
	14 - Porque é o tipo de trabalho que eu escolhi para cumprir certos objetivos importantes.
	15 - Pela satisfação que sinto quando sou bem-sucedido fazendo tarefas difíceis.
	16 - Porque esse tipo de trabalho me fornece segurança.
	17 - Não sei; muito se espera de nós.
18 - Porque este trabalho faz parte da minha vida.	

Constructos	
Engajamento no Trabalho Angst, Benevides-Pereira, Porto-Martins (2009)	Leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se já experimentou o que é relatado, em relação a seu trabalho.
	1 - Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.
	2 - No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).
	3 - Estou entusiasmado com meu trabalho.
	4 - Meu trabalho me inspira.
	5 - Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
	6 - Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
	7 - Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.
	8 - Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.
9 - "Deixo-me levar" pelo meu trabalho.	
Implementação da Estratégica Barrick et al. (2015)	1 - Garante que todos da equipe compreendam claramente os objetivos e estratégias da organização
	2 - Confia em indicadores claramente definidas para avaliar o progresso nas metas e estratégias da organização
	3 - Vincula os objetivos da alta gestão à direção estratégica da organização
	4 - Monitora eventos e condições fora da equipe que influenciam o progresso, objetivos e estratégias da organização
	5 - Busca feedback no momento adequado das partes interessadas sobre o desempenho da equipe, objetivos e estratégias da organização
	6 - Monitora regularmente quão bem-estamos cumprindo nossas estratégias e metas organizacionais
Competitividade da Organização Kuo, Lin e Lu (2017)	1 - Em relação aos concorrentes, a organização onde eu trabalho oferece um melhor serviço de entrega.
	2 - Em relação aos concorrentes, a organização onde eu trabalho oferece possui serviços diferenciados.
	3 - Em relação aos concorrentes, a organização onde eu trabalho oferece possui vantagem em custo.
	4 - Em relação aos concorrentes, a organização onde eu trabalho oferece possui outras vantagens estratégicas.
Desempenho da organização Torugsa, O'Donohue & Hecker (2013) Williams Jr et. al. (2018)	1 - Em 2020, em comparação com as empresas do mesmo setor, o faturamento da empresa onde trabalho foi...
	2 - Em 2020, em comparação com as empresas do mesmo setor, o volume de vendas da empresa onde trabalho foi...
	3 - Em 2020, em comparação com as empresas do mesmo setor, a admissão de funcionários na empresa onde trabalho foi...
	4 - Em 2020, em comparação com as empresas do mesmo setor, a quantidade de clientes da empresa onde trabalho foi...

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, este estudo ainda é exploratório, por ser uma temática com poucas pesquisas na literatura da gestão estratégica. Os cálculos e validações dos testes estatísticos foram desenvolvidos por meio da técnica de modelagem por equações estruturais, utilizou-se o software Smart PLS (Ringle, Wende, & Becker, 2015),

observados os critérios de 300 interações e um bootstrapping de 10.000 subamostras, conforme recomendado por Hair Jr. et al., (2012). Por meio do algoritmo de permutação, foi realizada análise multigrupo – *Measurement Invariance Assessment* (MICOM) – para testar se variáveis, como sexo, renda, idade, escolaridade e setor onde atuam na empresa, apresentam diferenças significativas. (Sarstedt, Henseler, & Ringle, 2011).

Foram recebidas 522 respostas, das quais 106 foram excluídas porque os participantes responderem “não” à pergunta de controle: Você está trabalhando atualmente em alguma organização privada (pequena, média ou grande)? Também foram excluídas 91 respostas porque os participantes responderam “não sei responder esta pergunta” para as afirmativas de desempenho da organização. Apenas um respondente acessou a pesquisa, mas não aceitou participar. Desta forma, a amostra final da pesquisa foi de 324 respostas válidas.

O perfil da amostra, conforme Tabela 2, indica que a maior parte dos respondentes são do sexo masculino (65%) e com maior predominância da idade entre 30 e 39 anos (49%). Em relação ao tempo de empresa, a amostra mostrou -se bem dividida, porém com uma expressão maior entre R\$ 5.225,00 a R\$ 15.675,00 (44%). Quanto ao tempo de empresa, verificou-se uma concentração maior entre dois e dez anos de carreira (50%) e 49% dos respondentes possuem pós-graduação (especialização). O setor de atuação da empresa mais predominante foi Indústria/Construção (58%) e 81% dos respondentes trabalham em organizações grande porte com 500 ou mais empregados. Por fim, o Espírito Santo foi o Estado com maior quantidade de respondentes (74%).

TABELA 2: PERFIL DA AMOSTRA

		Características	n	%
Dados dos respondentes	Sexo	Masculino	209	64,51
		Feminino	115	35,49
	Idade	entre 18 e 29 anos	67	20,68
		entre 30 e 39 anos	159	49,07
		entre 40 e 49 anos	67	20,68
		entre 50 e 59 anos	30	9,26
		a partir de 60 anos	1	0,31
	Tempo de Empresa	Até 1 ano	45	13,89
		Entre 2 e 5 anos	104	32,1
		Entre 5 e 10 anos	59	18,21
Entre 10 e 15 anos		62	19,14	
Mais de 15 anos		54	16,67	
Renda	Até 1 (um) salário-mínimo (R\$ 1.045,00)	5	1,54	
	Entre R\$1.045,00,00 a R\$ 3.135,00	72	22,22	
	Entre R\$ 3.135,00 a R\$ 5.225,00	67	20,68	
	Entre R\$ 5.225,00 a R\$ 15.675,00	142	43,83	
	Mais de R\$ 15.675,00	38	11,73	
Escolaridade	Até o Ensino médio/ técnico	41	12,65	
	Ensino superior completo	81	25	
	Pós-graduação (especialização)	160	49,38	
	Mestrado / doutorado	42	12,96	
Dados das organizações onde os respondentes trabalham	Setor de Atuação da Empresa	Comércio / Serviços	136	41,98
		Indústria / Construção	188	58,02
	Porte da Organização (Indústria / Construção)	Até 19 empregados	7	3,73
		De 20 a 99 empregados	14	7,45
		De 100 a 499 empregados	13	6,91
		500 ou mais empregados	154	81,91
	Porte da Organização (Comércio / Serviços)	Até 9 empregados	28	20,59
		De 10 a 49 empregados	22	16,18
		De 50 a 99 empregados	13	9,55
		100 ou mais empregados	73	53,68
	Estados	Alagoas - AL	1	0,31
		Bahia - BA	5	1,54
		Ceará - CE	1	0,31
		Distrito Federal - DF	3	0,93
		Espírito Santo - ES	239	73,77
		Goiás - GO	1	0,31
Maranhão - MA		2	0,62	
Mato Grosso - MT		5	1,54	
Mato Grosso do Sul - MS		11	3,4	
Minas Gerais - MG		18	5,56	
Paraná - PR		3	0,93	
Paraíba - PB		1	0,31	
Pará - PA		7	2,16	
Piauí - PI		4	1,23	
Rio Grande do Sul		1	0,31	
Rio de Janeiro - RJ		4	1,23	
Santa Catarina - SC		1	0,31	
Sergipe - SE		3	0,93	
São Paulo - SP	14	4,32		

Fonte: Dados da pesquisa

Capítulo 4

4. ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Conforme mencionado acima, o trabalho se realizou com base na Modelagem de Equações Estruturais, uma vez que o modelo apresenta relações de dependência múltiplas e inter-relacionadas. Neste sentido, são necessárias duas etapas de validação. Primeiro, trata-se de verificar a validade do constructo, quer dizer, saber se o grau em um conjunto de itens medidos realmente reflete o constructo latente teórico medido pelas afirmativas/itens do questionário, que por sua vez depende da qualidade de ajuste em função do tipo da abordagem utilizada na Modelagem de Equações Estruturais. Segundo, necessita-se realizar a validação do modelo das relações estruturais propostas e suas correspondentes relações teóricas presumidas, isto é, o teste de hipóteses (Hair et al., 2009).

4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Inicia-se a análise com a validade do modelo de mensuração dos constructos de primeira ordem, que verifica se os indicadores de um constructo, quer dizer, as afirmativas/itens do questionário, convergem ou compartilham uma elevada proporção de variância comum. A regra é que as cargas externas de cada item deve ser pelo menos 0,70 (Hair et al., 2009).

Conforme mostrado na Tabela 3, insta frisar que, conquanto algumas cargas fatoriais estejam abaixo de 0,70, foram mantidas para assegurar a validade de conteúdo de constructo e contribuir para a replicação em outros estudos e contextos, conforme a recomendação de Bido e Silva (2019). Um ponto importante para se destacar é que ao se eliminar muitos indicadores na etapa da validade de mensuração

podem ocorrer problemas como a capitalização ao acaso (*chance capitalization*) gerando dúvidas sobre a replicabilidade dos resultados em nova amostra, inviabilizando a comparabilidade entre estudos e prejudicando a aplicação da escala em estudos futuros (Bido & Dirceu, 2019, p. 8).

TABELA 3: CARGAS FATORIAIS DOS INDICADORES

Constructos		Carga fatorial externa
Motivação intrínseca dos funcionários (Tremblay et al., 2009)	MINT1 - Porque tenho muito prazer em aprender novas coisas.	0,878
	MINT2 - Pela satisfação que sinto ao assumir desafios interessantes.	0,926
	MINT3 - Pela satisfação que sinto quando sou bem-sucedido fazendo tarefas difíceis.	0,901
Motivação extrínseca dos funcionários (Tremblay et al., 2009)	REGEX1 - Pela renda que isso me proporciona.	0,834
	REGEX2 - Porque me permite ganhar dinheiro.	0,876
	REGEX3 - Porque esse tipo de trabalho me fornece segurança.	0,777
	REGINTR1 - Porque eu quero ter sucesso nesse trabalho; senão ficaria com muita vergonha de mim mesmo.	0,810
	REGINTR2 - Porque eu quero ser muito bom nesse trabalho; caso contrário, eu ficaria muito decepcionado.	0,891
	REGINTR3 - Porque eu quero ser um "vencedor" na vida.	0,848
	RIDEN1 - Esse é o tipo de trabalho que eu escolhi para obter um certo estilo de vida.	0,829
	RIDEN2 - Porque escolhi esse tipo de trabalho para alcançar minhas metas na carreira.	0,873
	RIDEN3 - Porque é o tipo de trabalho que eu escolhi para cumprir certos objetivos importantes.	0,865
	RINTEG1 - Porque se tornou uma parte fundamental de quem eu sou.	0,893
RINTEG2 - Porque é a maneira pela qual escolhi viver minha vida.	0,884	
RINTEG3 - Porque este trabalho faz parte da minha vida.	0,914	
Amotivação (Tremblay et al., 2009)	AMOT1 - Faço esta pergunta a mim mesmo; parece que não sou capaz de administrar as tarefas importantes relacionadas a esse trabalho.	0,600
	AMOT2 - Não sei por quê; as nossas condições de trabalho são irrealistas.	0,962
	AMOT3 - Não sei; muito se espera de nós.	0,558

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 3: CARGAS FATORIAIS DOS INDICADORES (continuação)

Constructos	Carga fatorial externa	
Engajamento no Trabalho Angst, Benevides-Pereira, Porto-Martins, 2009)	ENG1 - Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.	0,901
	ENG2 - No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).	0,916
	ENG3 - Estou entusiasmado com meu trabalho.	0,926
	ENG4 - Meu trabalho me inspira.	0,905
	ENG5 - Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	0,904
	ENG6 - Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	0,832
	ENG7 - Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.	0,895
	ENG8 - Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	0,919
	ENG9 - "Deixo-me levar" pelo meu trabalho.	0,547
Implementação da Estratégica (Barrick et al., 2015)	IMPL1 - Garante que todos da equipe compreendam claramente os objetivos e estratégias da organização	0,876
	IMPL2 - Confia em indicadores claramente definidas para avaliar o progresso nas metas e estratégias da organização	0,896
	IMPL3 - Vincula os objetivos da alta gestão à direção estratégica da organização	0,926
	IMPL4 - Monitora eventos e condições fora da equipe que influenciam o progresso, objetivos e estratégias da organização	0,896
	IMPL5 - Busca feedback no momento adequado das partes interessadas sobre o desempenho da equipe, objetivos e estratégias da organização	0,834
	IMPL6 - Monitora regularmente quão bem-estamos cumprindo nossas estratégias e metas organizacionais	0,867
Competitividade da Organização (Kuo, Lin & Lu, 2017)	COMP1 - Em relação aos concorrentes, a organização onde eu trabalho oferece um melhor serviço de entrega.	0,805
	COMP2 - Em relação aos concorrentes, a organização onde eu trabalho oferece possui serviços diferenciados.	0,866
	COMP3 - Em relação aos concorrentes, a organização onde eu trabalho oferece possui vantagem em custo.	0,561
	COMP4 - Em relação aos concorrentes, a organização onde eu trabalho oferece possui outras vantagens estratégicas.	0,850
Desempenho da organização (Torugsa, O'Donohue & Hecker, 2013; Williams Jr et. al., 2018)	DES1 - Em 2020, em comparação com as empresas do mesmo setor, o faturamento da empresa onde trabalho foi...	0,892
	DES2 - Em 2020, em comparação com as empresas do mesmo setor, o volume de vendas da empresa onde trabalho foi...	0,912
	DES3 - Em 2020, em comparação com as empresas do mesmo setor, a admissão de funcionários na empresa onde trabalho foi...	0,716
	DES4 - Em 2020, em comparação com as empresas do mesmo setor, a quantidade de clientes da empresa onde trabalho foi...	0,793

Fonte: Elaborado pelo autor

Os próximos critérios adotados foram a variância média extraída (AVE), que precisa estar acima de 0,50, bem como os coeficientes de confiabilidade composta, coeficiente de Dillon-Goldstein (rho-A e Alfa de Cronbach, que precisam estar acima de 0,70, segundo a regra prática (Bido & Silva, 2019; Hair et al., 2009). Para todos os constructos, estes coeficientes ficaram acima de 0,70, com exceção do coeficiente de Alfa de Cronbach para o constructo Amotivação, que é de 0,637, porque foram mantidas as cargas abaixo de 0,70 para assegurar a validade do constructo. Além disso, a Variância Média Extraída está acima de 0,50. Dessa forma, a validade convergente está sustentada para os constructos de primeira ordem.

TABELA 4 – VALIDADE CONVERGENTE E DISCRIMINANTE PELO CRITÉRIO DE FORNELL E LARCHER (1981) – CONSTRUCTOS DE PRIMEIRA ORDEM

	VALIDADE CONVERGENTE				VALIDADE DISCRIMINANTE									
	α	rho_A	CR	AVE	COMP	DES	ENG	IMPL	MINTR	REGEX	REGINTR	RIDEN	RINTEG	AMOT
COMP	0,781	0,830	0,859	0,609	0,780									
DES	0,849	0,866	0,899	0,693	0,268	0,832								
ENG	0,957	0,967	0,964	0,754	0,346	0,120	0,868							
IMPL	0,943	0,944	0,955	0,780	0,415	0,176	0,669	0,883						
MINTR	0,885	0,889	0,929	0,813	0,202	0,100	0,736	0,513	0,902					
REGEX	0,773	0,777	0,869	0,689	0,132	0,097	0,520	0,388	0,648	0,830				
REGINTR	0,809	0,821	0,886	0,723	0,150	0,163	0,539	0,370	0,677	0,587	0,850			
RIDEN	0,817	0,822	0,891	0,732	0,196	0,090	0,710	0,502	0,819	0,713	0,690	0,856		
RINTEG	0,879	0,879	0,925	0,805	0,209	0,096	0,699	0,501	0,770	0,622	0,642	0,816	0,897	
AMOT	0,637	1,347	0,762	0,532	-0,18	0,04	-0,11	-0,07	-0,05	0,1	0,22	0,01	0,05	0,729

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: α : Alfa de Cronbach; rho-A: Coeficiente de Dillon-Goldstein; CR: Coeficiente de Confiabilidade Composta; AVE: Variância Média Extraída; COMP: Competitividade; DES: Desempenho; ENG: Engajamento; IMPL: Implementação da estratégia; MINTR: Motivação intrínseca; REGEX: Regulação externa; REGINTR: Regulação introyeção; RIDEN: Regulação identificação; RINTEG: Regulação integração; AMOT: Amotivação.

Analisando os constructos com base no critério de Fornell e Lacker (1981), na Tabela 4, no qual diz que a “validade discriminante é estabelecida se uma variável latente (um constructo) é responsável por mais variância em suas respectivas variáveis observadas do que compartilha com outros construtos no mesmo modelo” (Henseler, Ringle, Sarstedt, 2015, p. 116). Para tanto, a validade discriminante,

marcada em cinza, nos mostra que este critério foi atendido pois a raiz quadrada da variância média extraída dos constructos é maior do que a variância compartilhada entre os demais constructos, tanto na análise horizontal quanto na vertical.

Conforme mostrado na Tabela 5, a validade convergente também está sustentada para os constructos de segunda ordem, pois os coeficientes de Alfa de Cronbach, rho_A e Confiabilidade Composta estão acima de 0,70 e a Variância Média Extraída está acima de 0,50.

TABELA 5 – VALIDADE CONVERGENTE E DISCRIMINANTE PELO CRITÉRIO DE FORNELL E LARCHER (1981) – CONSTRUCTOS DE SEGUNDA ORDEM

	VALIDADE CONVERGENTE				VALIDADE DISCRIMINANTE						
	A	rho_A	CR	AVE	MEXTR	COMP	DES	ENG	IMPL	MINTR	AMO
Motivação extrínseca (MEXTR)	0,927	0,933	0,926	0,759	0,871						
Competitividade (COMP)	0,781	0,830	0,859	0,609	0,201	0,780					
Desempenho (DES)	0,849	0,866	0,899	0,693	0,125	0,268	0,832				
Engajamento (ENG)	0,957	0,967	0,964	0,754	0,717	0,346	0,120	0,868			
Implementação (IMPL)	0,943	0,944	0,955	0,780	0,511	0,415	0,176	0,669	0,883		
Motivação intrínseca (MINTR)	0,885	0,889	0,929	0,813	0,841	0,202	0,100	0,736	0,513	0,902	
Amotivação (AMO)	0,637	1,347	0,762	0,532	0,101	-0,179	0,035	-0,107	-0,074	-0,047	0,729

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: α : Alfa de Cronbach; rho-A: Coeficiente de Dillon-Goldstein; CR: Coeficiente de Confiabilidade Composta; AVE: Variância Média Extraída; COMP: Competitividade; DES: Desempenho; ENG: Engajamento; IMPL: Implementação da estratégia; MINTR: Motivação intrínseca; REGEX: Regulação externa; REGINTR: Regulação introjeção; RIDEN: Regulação identificação; RINTEG: Regulação integração; AMOT: Amotivação.

O critério de cargas cruzadas de Chin (1998) “retira cada variável observada (as afirmativas) da variável latente ou constructo original, coloca em outro constructo e recalcula a carga fatorial, uma a uma, até ter o valor das cargas fatoriais de todas as variáveis observadas em todos os constructos” (Ringo, Silva, & Bido, 2014).

Portanto, considerando que o valor de cada carga fatorial das variáveis observadas (as afirmativas ou itens do questionário) em seus respectivos constructos é mais alto do que o restante das cargas nos demais constructos (Chin, 1998; 2010;

Hair et al., 2012), pode-se afirmar que a validade discriminante está verificada como exposto na Tabela 6.

TABELA 6 – VALIDADE DISCRIMINANTE – CRITÉRIO DE CARGAS CRUZADAS

	COMP	DES	ENG	IMPL	MINTR	REGEX	REGINTR	RIDEN	RINTEG	AMOT
COMP1	0,805	0,235	0,244	0,297	0,104	0,072	0,082	0,112	0,135	-0,105
COMP2	0,866	0,230	0,287	0,372	0,167	0,057	0,111	0,169	0,167	-0,194
COMP3	0,561	0,087	0,245	0,220	0,147	0,147	0,138	0,160	0,188	0,008
COMP4	0,850	0,244	0,311	0,379	0,211	0,161	0,151	0,181	0,183	-0,198
DES1	0,225	0,892	0,107	0,187	0,090	0,102	0,157	0,085	0,107	0,081
DES2	0,229	0,912	0,104	0,179	0,081	0,090	0,170	0,071	0,065	0,050
DES3	0,238	0,716	0,121	0,113	0,095	0,048	0,090	0,084	0,084	-0,053
DES4	0,200	0,793	0,064	0,090	0,067	0,079	0,117	0,055	0,060	0,022
ENG1	0,336	0,139	0,901	0,615	0,650	0,435	0,462	0,622	0,608	-0,109
ENG2	0,371	0,081	0,916	0,624	0,649	0,463	0,477	0,620	0,614	-0,132
ENG3	0,339	0,121	0,926	0,636	0,664	0,471	0,480	0,647	0,638	-0,149
ENG4	0,301	0,125	0,905	0,567	0,650	0,463	0,473	0,677	0,676	-0,120
ENG5	0,336	0,157	0,904	0,590	0,652	0,430	0,481	0,629	0,635	-0,124
ENG6	0,240	0,060	0,832	0,521	0,625	0,468	0,481	0,610	0,600	-0,028
ENG7	0,329	0,070	0,895	0,635	0,703	0,513	0,494	0,656	0,627	-0,126
ENG8	0,278	0,092	0,919	0,611	0,718	0,487	0,493	0,666	0,641	-0,095
ENG9	0,103	0,100	0,547	0,380	0,376	0,309	0,373	0,367	0,380	0,166
IMPL1	0,378	0,141	0,594	0,876	0,465	0,352	0,322	0,464	0,464	-0,079
IMPL2	0,381	0,193	0,573	0,896	0,425	0,346	0,303	0,414	0,438	-0,082
IMPL3	0,355	0,166	0,603	0,926	0,487	0,382	0,356	0,485	0,481	-0,060
IMPL4	0,359	0,145	0,588	0,896	0,455	0,277	0,289	0,435	0,451	-0,066
IMPL5	0,353	0,128	0,575	0,834	0,425	0,343	0,336	0,419	0,398	-0,056
IMPL6	0,374	0,160	0,608	0,867	0,461	0,353	0,354	0,440	0,422	-0,048
MINT1	0,163	0,063	0,629	0,419	0,878	0,544	0,536	0,673	0,659	-0,068
MINT2	0,229	0,094	0,702	0,502	0,926	0,561	0,596	0,766	0,716	-0,064
MINT3	0,152	0,112	0,658	0,464	0,901	0,645	0,694	0,774	0,706	0,004
REGEX1	0,102	0,093	0,399	0,333	0,470	0,834	0,403	0,589	0,413	0,071
REGEX2	0,033	0,071	0,425	0,280	0,593	0,876	0,545	0,611	0,562	0,138
REGEX3	0,199	0,080	0,467	0,357	0,540	0,777	0,503	0,573	0,561	0,043
REGINTR1	0,087	0,199	0,315	0,232	0,406	0,412	0,810	0,457	0,422	0,277
REGINTR2	0,166	0,128	0,514	0,334	0,630	0,530	0,891	0,621	0,576	0,196
REGINTR3	0,122	0,103	0,519	0,363	0,657	0,539	0,848	0,659	0,616	0,114
RIDEN1	0,161	0,139	0,545	0,421	0,603	0,604	0,468	0,829	0,622	0,008
RIDEN2	0,181	0,092	0,665	0,429	0,778	0,574	0,623	0,873	0,760	-0,012
RIDEN3	0,162	0,007	0,608	0,440	0,714	0,653	0,669	0,865	0,706	0,025
RINTEG1	0,260	0,110	0,638	0,459	0,710	0,517	0,620	0,717	0,893	0,001
RINTEG2	0,090	0,077	0,608	0,432	0,695	0,605	0,537	0,741	0,884	0,063
RINTEG3	0,212	0,072	0,636	0,459	0,668	0,551	0,571	0,738	0,914	0,062
AMOT1	-0,013	0,024	-0,073	0,019	-0,019	0,082	0,188	0,057	0,064	0,600
AMOT2	-0,219	0,036	-0,108	-0,099	-0,056	0,085	0,176	-0,017	0,032	0,962
AMOT3	0,005	-0,002	-0,018	0,008	0,024	0,104	0,245	0,059	0,044	0,558

Fonte: Dados da pesquisa. COMP: Competitividade; DES: Desempenho; ENG: Engajamento; IMPL: Implementação da estratégia; MINTR: Motivação intrínseca; REGEX: Regulação externa; REGINTR: Regulação introjeção; RIDEN: Regulação identificação; RINTEG: Regulação integração; AMOT: Amotivação.

4.2 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL – TESTE DE HIPÓTESES

Avaliando o modelo estrutural, os resultados apresentados na Tabela 7 evidenciam a relação dos testes de hipótese. A motivação intrínseca ($\beta = 0,394$; p-valor = 0,000) e a motivação extrínseca ($\beta = 0,401$; p-valor = 0,000) dos funcionários influenciam positivamente o engajamento no trabalho, validando as hipóteses as hipóteses (H1a e H1b). A amotivação ($\beta = -0,133$; p-valor = 0,000) também afeta de forma negativa o engajamento e valida a hipótese (H1c). As três hipóteses são estatisticamente significantes ao intervalo de confiança de 99% (p-valor = 0,000).

TABELA 7 – COEFICIENTE DO MODELO ESTRUTURAL – EFEITOS DIRETOS

	Hipóteses	f2	VIF	β	Erro padrão	Valor-t	Valor-p	R2 Ajustado
MINTR -> ENG	H1a (+)	0,080	3,716	0,394	0,095	4,125	0,000	
MEXTR -> ENG	H1b (+)	0,066	3,804	0,401	0,090	4,472	0,000	0,676
AMOT -> ENG	H1c (-)	0,026	1,087	-0,133	0,057	2,335	0,020	
ENG -> IMPL	H2 (+)	0,284	1,415	0,669	0,041	16,325	0,000	0,287
IMPL -> COMP	H3 (+)	0,065	1,847	0,415	0,055	7,533	0,000	0,236
COMP -> DES	H4 (+)	0,056	1,037	0,270	0,059	4,549	0,000	0,020

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: R2 Ajustado: Coeficiente de Determinação de Pearson; β : Coeficientes estruturais; COMP: Competitividade; DES: Desempenho; ENG: Engajamento; IMPL: Implementação da estratégia; MINTR: Motivação intrínseca; MEXTR: Motivação Extrínseca; AMOT: Amotivação.

O engajamento, no que se refere a relação com a implementação da estratégia (IMPL), a hipótese (H2) – o engajamento dos funcionários no trabalho influencia positivamente a implementação da estratégia – foi suportada, pois é estatisticamente significativa (p-valor = 0,000) e a relação é positiva ($\beta = 0,669$). Assim como a hipótese (H3) – a implementação da estratégia influencia positivamente a competitividade (COMP), pois também é estatisticamente significativa (p-valor = 0,000) e a relação é positiva ($\beta = 0,415$).

Por fim, a hipótese (H4) que se refere à relação positiva entre a competitividade da organização e o desempenho também foi suportada. Ou seja, a competitividade da organização influencia positivamente o desempenho da organização ($\beta = 0,270$ e p -valor = 0,000).

Ao analisar o Coeficiente De Determinação De Pearson (R^2 ajustado), ou seja, o poder de explicação das variáveis exógenas nas variáveis endógenas, o efeito do engajamento (68%) é considerado alto, o da implementação da estratégia (29%) e da competitividade da organização (24%) são considerados efeitos moderados para Hair, Ringo e Sarstedt (2011) e altos para Cohen (1988), porque entende que se trata de um estudo na área das ciências sociais. Já o efeito no desempenho é pequeno (2,0%), para esses autores.

4.3 ANÁLISES MULTIGRUPOS

Para entender as relações propostas no modelo conceitual desta pesquisa, também foram conduzidas análises de comparação – Avaliação de Invariância de Medição (MICOM) – entre os grupos pré-definidos: sexo, idade, renda, escolaridade, e setor de atuação da empresa. Este último grupo, atende especificamente à lacuna de pesquisa de Barrick et al. (2015); Ling et al. (2008); Kaul, (2019), que sugerem comparar a influência de motivação e engajamento em empresas de pequeno, médio e grande porte.

O MICOM é calculado por meio do algoritmo de permutação para testar se os grupos de dados pré-definidos têm diferenças estatisticamente significativas em suas estimativas de parâmetros específicos de grupo (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2016; Ringle, Wende, & Becker, 2015). Os procedimentos MICOM executados com 10.000 permutações para os grupos – gênero, renda, idade e escolaridade dos gestores e

setor de atuação das organizações onde trabalham – estão apresentados na Tabela 8 para cada grupo. Já a Tabela 9 mostra o detalhamento das análises.

TABELA 8 – PROCEDIMENTOS MICOM

Grupos pré-definidos	Invariância de configuração (Passo 1)	Variáveis excluídas	Invariância de configuração (Passo 1)	Invariância de composição (Passo 2)	Valores de médias iguais e variâncias (Passo 3)	Invariância de medição
Gênero	Sim	NA	Sim	Sim	Não	Parcial
Idade	Sim	NA	Sim	Sim	Sim	Total
Renda	Sim	NA	Sim	Sim	Sim	Total
Escolaridade	Sim	NA	Sim	Sim	Sim	Total
Tempo de trabalho na organização	Sim	Sim	Não	-	-	-
Setor	Sim	IMPL5	Sim	Sim	Não	Parcial
Porte (comércio e serviços)	Sim	NA	Sim	Sim	Sim	Total

Fonte: Dados da pesquisa. O setor da indústria e construção não foi analisado porque do total de 188 empresas desse setor, 154 (82%) são grandes empresas, inviabilizando a análise MICOM.

A Tabela 9 mostra o detalhamento da análise MICOM e a Tabela 10 mostra o resumo.

TABELA 9 – ANÁLISE DETALHADA MICOM

		Grupo <i>Dummy</i> (0.0)	Grupo <i>Dummy</i> (1.0)	Diferença (Grupo <i>Dummy</i> (0.0) - Grupo <i>Dummy</i> (1.0))	Diferença da média da permutação (Grupo <i>Dummy</i> (0.0) - Grupo <i>Dummy</i> (1.0))	2.5%	97.5%	Valores-P da permutação
Gênero	MINTR -> ENG	0,496	0,247	0,248	-0,005	-0,391	0,385	0,232
	MEXT -> ENG	0,310	0,519	-0,209	0,007	-0,353	0,371	0,287
	AMOT -> ENG	-0,111	-0,175	0,064	-0,009	-0,241	0,189	0,469
	IMPL -> COMP	0,363	0,486	-0,123	-0,003	-0,222	0,225	0,285
	ENG -> IMPL	0,627	0,736	-0,109	-0,001	-0,167	0,176	0,217
	COMP -> DES	0,216	0,345	-0,129	-0,008	-0,244	0,224	0,299
Idade	MINTR -> ENG	0,456	0,378	0,078	0,004	-0,404	0,400	0,717
	MEXT -> ENG	0,337	0,418	-0,081	-0,007	-0,394	0,364	0,694
	AMOT -> ENG	-0,181	-0,110	-0,071	0,012	-0,177	0,249	0,464
	ENG -> IMPL	0,689	0,668	0,021	-0,001	-0,188	0,162	0,814
	IMPL -> COMP	0,379	0,439	-0,059	0,006	-0,235	0,235	0,630
	COMP -> DES	0,357	0,273	0,085	0,013	-0,225	0,262	0,514
Renda	MINTR -> ENG	0,569	0,121	0,448	0,001	-0,368	0,376	0,018
	MEXT -> ENG	0,195	0,703	-0,508	0,000	-0,347	0,349	0,002
	AMOT -> ENG	-0,069	-0,179	0,110	-0,003	-0,237	0,226	0,233
	ENG -> IMPL	0,669	0,668	0,001	0,001	-0,161	0,165	0,993

	IMPL -> COMP	0,334	0,520	-0,186	0,000	-0,219	0,218	0,096
	COMP -> DES	0,211	0,348	-0,137	-0,004	-0,238	0,231	0,256
Escolaridade	MINTR -> ENG	0,364	0,483	-0,119	-0,003	-0,383	0,383	0,565
	MEXT -> ENG	0,389	0,374	0,015	0,006	-0,347	0,369	0,941
	AMOT -> ENG	-0,131	-0,078	-0,053	-0,007	-0,239	0,211	0,549
	ENG -> IMPL	0,683	0,652	0,031	0,000	-0,163	0,172	0,724
	IMPL -> COMP	0,376	0,484	-0,108	-0,003	-0,223	0,221	0,346
	COMP -> DES	0,294	0,218	0,076	-0,008	-0,249	0,232	0,544
Setor	MINTR -> ENG	0,267	0,503	-0,236	-0,001	-0,374	0,377	0,232
	MEXT -> ENG	0,519	0,302	0,218	0,001	-0,350	0,353	0,252
	AMOT -> ENG	-0,138	-0,182	0,044	-0,005	-0,233	0,212	0,601
	ENG -> IMPL	0,667	0,652	0,015	0,000	-0,163	0,174	0,866
	IMPL -> COMP	0,361	0,469	-0,108	-0,001	-0,213	0,219	0,334
	COMP -> DES	0,241	0,306	-0,065	-0,006	-0,239	0,231	0,602
Porte (comércio e serviços)	MINTR -> ENG	0,696	0,034	0,662	0,009	-0,499	0,502	0,004
	MEXT -> ENG	0,107	0,752	-0,645	-0,006	-0,494	0,518	0,006
	AMOT -> ENG	-0,157	-0,269	0,112	-0,012	-0,399	0,26	0,415
	ENG -> IMPL	0,709	0,586	0,123	-0,003	-0,232	0,265	0,375
	IMPL -> COMP	0,417	0,632	-0,215	-0,004	-0,287	0,294	0,147
	COMP -> DES	0,278	0,46	-0,182	-0,016	-0,363	0,353	0,338

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme mostrado na Tabela 10, as evidências indicam duas diferenças estatisticamente significantes no grupo de renda, na relação entre a motivação intrínseca e o engajamento (diferença = 0,448) e na relação entre a motivação extrínseca e o engajamento (diferença = -0,508). Ou seja, os respondentes com renda até R\$5.225,00 concordam que a motivação intrínseca influencia mais no engajamento deles no trabalho, enquanto os respondentes com renda acima de R\$5.225,00 concordam que a motivação extrínseca influencia mais no engajamento.

Foi observado também que a diferença entre os grupos do o porte das empresas dos setores de comércio e serviços foram, estatisticamente, significativas. Ou seja, os funcionários das micro e pequenas empresas desses setores (até 49 empregados) concordam que a motivação intrínseca influencia mais no engajamento deles no trabalho, enquanto os funcionários das médias e grandes empresas desses setores (acima de 50 funcionários) concordam que a motivação extrínseca influencia mais no engajamento.

Nos demais grupos, não há diferença estatisticamente significativa.

TABELA 10 – ANÁLISE MULTIGRUPOS – AVALIAÇÃO DE INVARIÂNCIA DE MEDIÇÃO (MICOM)

Diferenças entre os grupos							
Diferença original entre os coeficientes de caminho [<i>dummy</i> do grupo (0,0) - <i>dummy</i> do grupo (1,0)]							
Relações estruturais do modelo	Gênero	Idade	Renda	Escolaridade	Setor	Porte (Com/Serv)	
MINTR -> ENG	0,248	0,078	0,448**	-0,119	-0,236	0,662***	
MEXT -> ENG	-0,209	-0,081	-0,508***	0,015	0,218	-0,645***	
AMOT -> ENG	0,064	-0,071	0,110	-0,053	0,044	0,112	
IMPL -> COMP	-0,123	0,021	0,001	0,031	0,015	0,123	
ENG -> IMPL	-0,109	-0,059	-0,186	-0,108	-0,108	-0,215	
COMP -> DES	-0,129	0,085	-0,137	0,076	-0,065	-0,182	

Fonte: Dados da pesquisa. Nota: Valores de p de permutação: *** Significância a 0,01; ** Significância a 0,05. COMP: Competitividade; DES: Desempenho; ENG: Engajamento; IMPL: Implementação da estratégia; MINTR: Motivação intrínseca; MEXT: Motivação Extrínseca; AMOT: Amotivação. Dummies: Gênero: (1) Feminino; (0) Masculino; Idade: (1) Até 39 anos; (0) Acima de 39 anos; Renda: (1) Até R\$5.225,00; (0) Acima de R\$5.225,00; Setor: (1) Comércio e serviços; (0) Indústria e construção; Porte das empresas do setor de comércio e serviços: (1) micro e pequenas empresas (até 49 empregados); (0) médias e grandes empresas (acima de 50 funcionários).

Capítulo 5

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados alcançados tiveram como ponto de partida funcionários de diferentes níveis hierárquicos, de diversos setores e estados do Brasil, confirmando a relevância da motivação intrínseca e extrínseca no engajamento do trabalho, influenciando na implementação da estratégia e na geração e manutenção da competitividade da organização, melhorando o desempenho da organização.

Ou seja, ter prazer em aprender novas coisas e satisfação em assumir e completar tarefas difíceis e desafiadoras (Tremblau et al., 2009) contribui para o funcionário se sentir com energia, com vigor, entusiasmo, inspirado e com vontade em trabalhar (Angst, Benevides-Pereira, & Porto-Martins, 2009). Além disso, perceber que o trabalho faz parte da vida do indivíduo e o apoia no cumprimento das suas metas, no alcance do sucesso, proporciona uma renda que lhe dê segurança (Tremblau et al., 2009) também impacta o sentimento de felicidade e orgulho, pelo trabalho (Angst, Benevides-Pereira, & Porto-Martins, 2009).

Desta forma, o modelo proposto nessa pesquisa corrobora os achados do estudo de Dunn e Kennedy (2019), no Reino Unido, que mostraram que motivação pode influenciar de forma positiva o engajamento no trabalho. Assim, as evidências desta pesquisa também contribuem para complementar o estudo de Tremblay et al. (2009) na região de Ottawa-Gatineau, ao mostrar a influência positiva da motivação intrínseca e extrínseca como também a influência negativa da amotivação.

Em outras palavras, a motivação intrínseca na qual o indivíduo produz determinada atividade pela satisfação que esta proporciona, ou pela motivação extrínseca que pode haver uma compensação contribui para aumentar o engajamento

dos funcionários no trabalho (Amabile, Hennessey, & Tighe, 1994; Weibel, Rost, & Osterloh, 2010; Zanelli, Borges-Andrade, & Bastos, 2014; Klein & Mascarenhas, 2016; Ryan & Deci, 2000; 2002).

Ao analisar os estudos de Barrick et al. (2015), Kim et al. (2020), Oliveira Santos et al. (2019) de forma conectadas, mostraram que o engajamento impacta de forma positiva na implementação da estratégia, assim como este estudo que aprova que a alta gestão (Presidente/proprietários e diretores/gerentes) da organização tem um papel fundamental em garantir que todos da equipe compreendam claramente os objetivos e estratégias da organização.

No que se refere a competitividade da organização, este estudo comprova a associação estatisticamente significativa entre comprometimento da alta administração, implementação da estratégia e competitividade da organização como no estudo de Makanga (2019). Além disso, atesta positivamente em relação aos concorrentes, a importância de oferece um melhor serviço de entrega (Kuo, Lin, & Lu, 2017).

Por último, as evidências deste estudo complementam os estudos de Torugsa, O'Donohue, & Hecker (2013) Williams Jr et. al., (2018), pois atestam positivamente para vantagem competitiva e o desempenho organizacional, em comparação com as empresas do mesmo setor, pois o faturamento da empresa e volume de vendas foi melhor conforme verificado na pesquisa.

Capítulo 6

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao discutir as relações entre a motivação, engajamento, implementação da estratégia, competitividade e desempenho da organização, entre os funcionários de diferentes níveis hierárquicos por meio de um novo modelo integrado, este estudo tem duas contribuições para a literatura e duas contribuições práticas. Primeiro, enquanto os estudos anteriores sobre motivação e engajamento geralmente são na área da saúde humana/ psicologia, neste estudo foram discutidos como eles impactam no desempenho da empresa, assim, contribuindo para a literatura de gestão estratégica, uma vez que ainda são conceitos relativamente novos nessa área.

Em segundo lugar, poucos estudos anteriores avaliam o impacto do planejamento estratégico no desempenho das organizações (Elbanna & Fadol, 2016). Já este estudo apresenta um modelo mais integrativo para discutir como melhor o desempenho das organizações através de outros constructos, incluindo o planejamento estratégico.

Em relação às contribuições práticas, a pesquisa contribui para a área de gestão estratégica ao mostrar a importância de disponibilizar materiais de estudo, fomentar a cultura e as estratégias da empresa em todos os níveis da empresa.

Em pequenas e médias empresas, devido à facilidade de acesso à alta gestão, a liderança do presidente exerce a influência em motivar e engajar todos os níveis organizacionais. Entretanto, nas grandes empresas esse esforço precisa ser maior e monitorado para que todos estejam conectados.

Este estudo, contudo, não aborda a qualidade de vida no trabalho, que abrange

a percepção dos funcionários a respeito da saúde e bem-estar físico e psicológico deles (Moda et al., 2021; Kong et al., 2019). Também abarca outros fatores como a garantia de emprego, planejamento de carreira, desenvolvimento de competências, equilíbrio entre vida e trabalho (Brown et al., 2004); a cultura e clima da organização, relação e cooperação, treinamento e desenvolvimento, remuneração e recompensas, instalações, satisfação no trabalho, segurança no trabalho, autonomia de Trabalho, e adequação de recursos (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2013). Ou seja, são fatores circundados ao ambiente laboral e que impacta no engajamento e motivação dos empregados. Para estudos futuros a sugestão é inserir.

Este estudo apresenta algumas limitações, principalmente por se tratar de uma amostra não probabilística por acessibilidade. A maioria dos respondentes atua no setor de Indústria / Construção e no estado do Espírito Santo - ES, podendo ter contribuído para enviesar os resultados. Por isso, os resultados precisam ser interpretados com cautela.

REFERÊNCIAS

- Amabile, TM, Hill, KG, Hennessey, BA, e Tighe, EM (1994). Inventário de Preferência de Trabalho: avaliando orientações motivacionais intrínsecas e extrínsecas. *Jornal da personalidade e psicologia social*, 66 (5), 950.
- Angst, R., Benevides-Pereira, A. M. T., Porto-Martins, P. C. (2009). UWES manual – português BR. GEPEB-Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Estresse e Burnout. Retrieved from https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Brazil.pdf
- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 29(1), 118-130. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Bao, Y., Li, C., & Zhao, H. (2018). Servant leadership and engagement: A dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology*.
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management journal*, 58(1), 111-135. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0227>
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative science quarterly*, 47(4), 644-675. <https://doi.org/10.2307/3094912>
- Batt, R., & Colvin, A. J. S. 2011. An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of Management Journal*, 54:695-717.
- Buchner, T. W. (2007). Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD. *Human Resource Development International*, 10(1), 59-73. <https://doi.org/10.1080/13678860601170294>
- Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51(4), 301-309. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.003>
- Dawley, D., & Munyon, T. P. (2013). Does Strategy Matter to Non-managers: An Examination of Strategic Understanding. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 10257). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.10257abstract>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior*. New York: Plenum.

- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Handbook of self-determination research. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of self-determination research*, 3-33.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- de Oliveira Santos, M. M., Quel, L. F., Vieira, A. M., & Rosini, A. M. (2019). Indicadores de desempenho e engajamento profissional em organizações inovadoras. *Revista de Gestão e Secretariado*, 10(1), 192-212.
- de Mattos, C. A. C., & Leão Andrade, L. T. (2019). Engajamento no Trabalho: Uma Aplicação da Análise de Agrupamentos Entre Trabalhadores de um Banco Privado. *Revista FSA*, 16(1).
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of management journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Detert, JR e Treviño, LK (2010). Conversando com os superiores: como supervisores e líderes de nível de pulo influenciam a voz dos funcionários. *Ciência da Organização*, 21 (1), 249-270. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0405>
- Dibrell, C., Craig, J. B., & Neubaum, D. O. (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Business Research*, 67(9), 2000-2007. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.011>
- Dunn, T. J., & Kennedy, M. (2019). Technology Enhanced Learning in higher education; motivations, engagement and academic achievement. *Computers & Education*, 137, 104-113.

- Elbanna, S., & Fadol, Y. (2016). An Analysis of the Comprehensive Implementation of Strategic Plans in Emerging Economies: The United Arab Emirates as a Case Study. *European Management Review*, 13(2), 75-89. <https://doi.org/10.1111/emre.12068>
- Eldor, L. (2020). How collective engagement creates competitive advantage for organizations: A business-level model of shared vision, competitive intensity, and service performance. *Journal of Management Studies*, 57(2), 177-209. <https://doi.org/10.1111/joms.12438>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory applied to work motivation and organizational behavior.
- Gorkemli, HN e Cetinkaya, B. (2017). FUNÇÕES DAS UNIDADES DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CASO DAS PRINCIPAIS EMPRESAS INDUSTRIAIS DA KAYSERI. *O Online Turkish Journal of Design Art and Communication*, 7 (4), 566-575.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Hardré, P. L., & Reeve, J. (2009). Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: An intervention study. *International Journal of Training and Development*, 13(3), 165-184.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Heyns, M., & Rothmann, S. (2018). Volitional trust, autonomy satisfaction, and engagement at work. *Psychological reports*, 121(1), 112-134.
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E. Strategic Management: competitiveness and globalization. 4. ed., *South-Western College Publishing, Cincinnati*, 2001.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Johnson, L. K. (2004). Execute your strategy without killing it. *Harvard Management Update*, 9(12), 3-6.
- Kanfer, R., Chen, G. e Pritchard, RD (2008). Motivação no trabalho: Forjando novas perspectivas e direções no pós-milênio. *Motivação no Trabalho. Passado, Presente e Futuro (601-632)*. Nova York: Routledge Publishing.
- Kaul, A. (2019). Culture vs strategy: which to precede, which to align? *Journal of Strategy and Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 116-136. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2018-0036>

- Kim, J., Kim, H., & Kwon, H. (2020). The Impact of Employees' Perceptions of Strategic Alignment on Sustainability: An Empirical Investigation of Korean Firms. *Sustainability*, 12(10), 4180. <https://doi.org/10.3390/su12104180>
- Ketokivi, M., & Castaner, X. (2004). Strategic planning as an integrative device. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 337-365. <https://doi.org/10.2307/4131439>
- Klein, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública-RAP*, 50(1), 17-39. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612146562>
- Kuo, S. Y., Lin, P. C., & Lu, C. S. (2017). The effects of dynamic capabilities, service capabilities, competitive advantage, and organizational performance in container shipping. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 95, 356-371
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). The impact of transformational CEOs on the performance of small-to medium-sized firms: Does organizational context matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 923. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.923>
- Lombardi, R. (2019). Knowledge transfer and organizational performance and business process: past, present and future researches. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2019-368>
- Lovas, B., & Ghoshal, S. (2000). Strategy as guided evolution. *Strategic management journal*, 21(9), 875-896. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200009\)21:9<875::AID-SMJ126>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200009)21:9<875::AID-SMJ126>3.0.CO;2-P)
- Magnan, E. D. S., Vazquez, A. C., Pacico, J. C., & Hutz, C. S. (2016). Normatização da versão brasileira da Escala Utrecht de engajamento no trabalho. *Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment*, 15(2), 133-140.
- Mann, A., & Harter, J. (2016). The worldwide employee engagement crisis. *Gallup Business Journal*, 7, 1-5.
- Makanga, V. (2019). *Factors Influencing Competitive Strategies Implementation in Institutions of Higher Learning in Kenya: A Case Study of United States International University-Africa* (Doctoral dissertation, United States International University-Africa). <http://erepo.usiu.ac.ke/11732/4953>
- Milliken, F. J., Schipani, C. A., Bishara, N. D., & Prado, A. M. (2015). Linking workplace practices to community engagement: The case for encouraging employee voice. *Academy of Management Perspectives*, 29(4), 405-421. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0121>
- Moore, JR, Kizer, LE & Jeon, BP (2011). Grupos líderes para criar cultura saudável por meio de tarefas executadas alinhadas à estratégia. *International Journal of*

Management & Information Systems (IJMIS), 15 (2), 55-64.
<https://doi.org/10.19030/ijmis.v15i2.4154>

- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173-197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard business review*, 86(6), 60.
- Noble, C. H. (1999). The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research*, 45, 119-134.
- Orgambidez-Ramos, A., Borrego-Alés, Y., & Mendoza-Sierra, I. (2014). Role stress and work engagement as antecedents of job satisfaction in Spanish workers. *Journal of Industrial engineering and Management*, 7(1), 360-372.
- Oswald, S. L., Mossholder, K. W., & Harris, S. G. (1994). Vision salience and strategic involvement: Implications for psychological attachment to organization and job. *Strategic Management Journal*, 15(6), 477-489.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250150605>
- Papke-Shields, K. E., & Malhotra, M. K. (2001). Assessing the impact of the manufacturing executive's role on business performance through strategic alignment. *Journal of Operations Management*, 19(1), 5-22.
[https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00050-4](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00050-4)
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Raps, A. (2004). Implementando estratégia. *FINANÇAS ESTRATÉGICAS-MONTVALE*, 85, 48-53.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.M. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.
- Rofiaty, R. (2019). The relational model of entrepreneurship and knowledge management toward innovation, strategy implementation and improving Islamic boarding school performance. *Journal of Modelling in Management*.
<https://doi.org/10.1108/JM2-05-2018-0068>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Springer, Dordrecht.
- Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 44-59. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.15268683>
- Shimizu, K. (2017). Senders' Bias: How Can Top Managers' Communication Improve or Not Improve Strategy Implementation? *International Journal of Business Communication*, 54(1), 52-69. <https://doi.org/10.1177/2329488416675449>
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management review*, 29(3), 379-387. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670978>
- Sull, D. N. (2007). Closing the gap between strategy and execution. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 30-38.
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33-54. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400003>
- Torugsa, N. A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2013). Proactive CSR: An empirical analysis of the role of its economic, social and environmental dimensions on the association between capabilities and performance. *Journal of Business Ethics*, 115(2), 383-402. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1405-4>
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213.-226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>
- Vergara, S. C. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for performance in the public sector—Benefits and (hidden) costs. *Journal of public administration research and theory*, 20(2), 387-412. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup009>
- Williams Jr, R. I., Manley, S. C., Aaron, J. R., & Daniel, F. (2018). The relationship between a comprehensive strategic approach and small business performance. *Journal of Small Business Strategy*, 28(2), 33-48.
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754-1788. <https://doi.org/10.1177/0149206313478185>

Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (2014). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil-2*. AMGH Editora.

APÊNDICE A

O questionário no formato do *Google Forms* está disponibilizado abaixo.

Pesquisa: A conexão entre a motivação e o engajamento dos funcionários na implementação da estratégia da estratégia e desempenho da organização

Olá, me chamo Talita Nardi Sarcinelli, aluna de mestrado da FUCAPE Business School, em Vitória - ES e ficaria muito agradecida se você pudesse ajudar no preenchimento do questionário abaixo para a minha dissertação de mestrado.

A pesquisa abrange funcionários de todos os níveis organizacionais de empresas que atuam no Brasil, independentemente do porte.

As respostas serão tratadas de forma sigilosa e totalmente anônima e os dados coletados servirão exclusivamente para fins acadêmicos.

Muito obrigada por sua colaboração.

Talita Nardi Sarcinelli - Mestranda em Administração na FUCAPE Business School
E-mail: talitasarcinelli@hotmail.com

Professora Orientadora: Dr^a Márcia Juliana d'Angelo
E-mail: marciadangelo@fucape.br

*Obrigatório

1. Você aceita participar dessa pesquisa? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Pergunta de controle

2. Você está trabalhando atualmente? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

As afirmações abaixo são acompanhadas de uma escala com cinco opções.
Para responder, por favor, clique na opção que melhor represente a sua percepção sobre a afirmação.

Instruções

3. Por que você faz seu trabalho? *

Marcar apenas uma oval por linha

	totalmente	em parte	nem concordo	em parte	totalmente
1- Esse é o tipo de trabalho que eu escolhi para obter um certo estilo de vida.	Discordo <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>
2- Pela renda que me proporciona.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 - Faço esta pergunta a mim mesmo; parece que não sou capaz de administrar as tarefas importantes relacionadas a esse trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 - Porque tenho muito prazer em aprender novas coisas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 - Porque se tornou uma parte fundamental de quem eu sou.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 - Porque eu quero ter sucesso nesse trabalho; senão ficaria com muita vergonha de mim mesmo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 - Porque escolhi esse tipo de trabalho para alcançar minhas metas na carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 - Pela satisfação que sinto ao assumir desafios interessantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 - Porque me permite ganhar dinheiro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 - Porque é a maneira pela qual escolhi viver minha vida.

11 - Porque eu quero ser muito bom nesse trabalho; caso contrário, eu ficaria muito decepcionado.

12 - Não sei porquê; as nossas condições de trabalho são irrealistas.

13 - Porque eu quero ser um "vencedor" na vida.

14 - Porque é o tipo de trabalho que eu escolhi para cumprir certos objetivos importantes.

15 - Pela satisfação que sinto quando sou bem-sucedido executando tarefas difíceis.

16 - Porque esse tipo de trabalho me fornece segurança.

17 - Não sei; muito se espera de nós.

18 - Porque esse trabalho faz parte da minha vida.

4.

relatado, em relação a seu trabalho. *

Leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se já experimentou o que é

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo em partes	Nem concordo nem discordo	Concordo em partes	Concordo totalmente
1 - Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 - No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 - Estou entusiasmado com meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 - Meu trabalho me inspira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 - Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 - Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 - Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 - Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 - "Deixo-me levar" pelo meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. A alta gestão (Presidente/proprietários e diretores/gerentes) da organização...
 Marcar apenas uma oval por linha.

*

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
1 - Garante que todos da equipe compreendam claramente os objetivos e estratégias da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 - Confia em indicadores claramente definidas para avaliar o progresso nas metas e estratégias da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 - Vincula os objetivos da alta gestão à direção estratégica da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 - Monitora eventos e condições fora da equipe que influenciam o progresso, objetivos e estratégias da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 - Busca feedback no momento adequado das partes interessadas sobre o desempenho da equipe, objetivos e estratégias da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 - Monitora regularmente quão bem-estamos cumprindo nossas estratégias e metas organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Em relação aos concorrentes, a organização em que eu trabalho... *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem discordo nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
Oferece um melhor serviço de entrega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui serviços diferenciados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui vantagem em custo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui vantagens estratégicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Quanto ao impacto do planejamento estratégico no desempenho da organização... *

*

	Muito pior	Pior	Praticamente o mesmo	Melhor	Muito melhor
--	------------	------	----------------------	--------	--------------

Marcar apenas uma oval por linha.

	<input type="radio"/>				
1 - Nos últimos 12 meses, em comparação com empresas do mesmo setor, o lucro da organização foi:	<input type="radio"/>				
2 - Em comparação com as empresas do mesmo setor, o crescimento da organização onde eu trabalho, em número de funcionários foi:	<input type="radio"/>				

Indique o setor da organização que você trabalha.

Setor da Organização

8. Qual o setor de atuação da empresa que você trabalha? *

Marcar apenas uma oval.

Indústria / Construção *Pular para a pergunta 9*

Comércio / Serviços *Pular para a pergunta 10*

Porte da Organização (Indústria / Construção)

9. Indique o porte da organização em que você trabalha com base no número de empregados. *

Marcar apenas uma oval.

Até 19 empregados

De 20 a 99 empregados

De 100 a 499 empregados

500 ou mais empregados

Porte da Organização (Comércio / Serviços)

10. Indique o porte da organização em que você trabalha com base no número de empregados. *

Marcar apenas uma oval.

Até 9 empregados

De 10 a 49 empregados

De 50 a 99 empregados

100 ou mais empregados

Dados demográficos

11. Em qual departamento / área você atua na organização em que trabalha? *

Marcar apenas uma oval.

- Finanças
- Contabilidade
- Vendas
- Marketing
- Recursos Humanos
- Suprimentos
- Logística
- Operações
- Tecnologia da Informação
- Outro:

12. Há quanto tempo trabalha na empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Até um ano
- Entre 5 anos e 10 anos
- Entre 10 anos e 15 anos
- Mais de 15 anos

13. Unidade Federativa *

Marcar apenas uma oval.

- Acre - AC
- Alagoas - AL
- Amapá - AP
- Amazonas - AM
- Bahia - BA
- Ceará - CE
- Espírito Santo - ES
- Goiás - GO
- Maranhão - MA
- Mato Grosso - MT
- Mato Grosso do Sul - MS
- Minas Gerais - MG
- Pará - PA
- Paraíba - PB
- Paraná - PR
- Pernambuco - PE
- Piauí - PI
- Rio de Janeiro - RJ
- Rio Grande do Norte - RN
- Rio Grande do Sul - RS
- Rondônia - RO
- Roraima - RR
- Santa Catarina - SC
- São Paulo - SP
- Sergipe - SE
- Tocantins - TO
- Distrito Federal - DF

14. Seu gênero *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

15. Renda *

Marcar apenas uma oval.

- Até 1 (um) salário mínimo (R\$ 1.045,00)
- Entre R\$1.045,00,00 a R\$ 3.135,00
- Entre R\$ 3.135,00 a R\$ 5.225,00
- Entre R\$ 5.225,00 a R\$ 15.675,00
- Mais de R\$ 15.675,00

16. Qual a sua idade? *

Marcar apenas uma oval.

- entre 18 e 29 anos
- entre 30 e 39 anos
- entre 40 e 49 anos
- entre 50 e 59 anos
- a partir de 60 anos

17. Qual a sua escolaridade:?^{*}

Marcar apenas uma oval.

- Até o Ensino médio/ técnico
- Ensino superior completo
- Pós-graduação (especialização)
- Mestrado / doutorado

Por gentileza, conto o seu apoio para melhorar este questionário.

Análise do questionário desta
pesquisa acadêmica

18. Caso tenha surgido alguma dúvida ao responder este questionário, bem como comentários, críticas, elogios, por favor nos informe.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários