



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
ADMINISTRAÇÃO**

LARISSY LIMA DE SOUSA

**MUDANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL: Um estudo sobre o engajamento
dos colaboradores nas redes sociais de uma empresa de materiais de
construção do município de Maranguape - CE**

**MARACANAÚ
2021**

LARISSY LIMA DE SOUSA

MUDANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL: Um estudo sobre o engajamento dos colaboradores nas redes sociais de uma empresa de materiais de construção do município de Maranguape - CE

Artigo TCC apresentado ao curso de Bacharel em Administração da Faculdade Fametro Maracanaú – como requisito para a obtenção do grau de bacharel, sob a orientação da prof.^a MSc. Ana Carla Cavalcante das Chagas

MARACANAÚ

2021

LARISSY LIMA DE SOUSA

MUDANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL: Um estudo sobre o engajamento dos colaboradores nas redes sociais de uma empresa de materiais de construção do município de Maranguape- CE

Artigo de TCC apresentado no dia 13 de Dezembro de 2021 como requisitos para a obtenção do grau de bacharel em Administração da Faculdade Fametro Maracanaú – tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. MSc Ana Carla Cavalcante das Chagas
Orientadora – Faculdade Fametro Maracanaú

Prof^a. Me Thaís Vieira Nogueira Feitosa
Membro- Faculdade Fametro Maracanaú

Prof^a. Me Daniele Adelaide Brandão de Oliveira
Membro - Faculdade Fametro Maracanaú

AGRADECIMENTOS

Em meio a uma caminhada tão longa e desafiadora, quero agradecer primeiramente a Deus, pois foram suas mãos que me mantiveram firme no meu propósito. Sou grata aos meus pais Newton e Heronilce, minha avó Antônia e a minha avó Susana que está guiando meus passos do céu, obrigada por sempre me apoiarem e não deixarem-me desistir. Gostaria de agradecer também aos meus amigos por todo incentivo e em especial a minha orientadora Ana Carla por toda dedicação e sua orientação.

MUDANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL: Um estudo sobre o engajamento dos colaboradores nas redes sociais de uma empresa de materiais de construção do Maracanaú- CE

RESUMO

No mercado atual e suas limitações, fica evidente que as empresas procuram um diferencial para ter destaque sobre seu público alvo. Com esse objetivo em mente busca-se cada vez mais inovar e alcançar melhorias organizacionais. Esse estudo busca analisar os fatores organizacionais que impactam os colaboradores no desenvolvimento de conteúdo para as redes sociais de uma empresa de material de construção na cidade de Maranguape/CE, seus principais resultados alcançados foram entender e analisar qual perspectiva eles tiveram da mudança de cultura organizacional voltada às plataformas digitais e o engajamento dos colaboradores. Além disso, foi possível obter um índice de engajamento dos consultores engajados e em que nível de conhecimento sobre as redes sociais eles se encontravam. A metodologia realizada foi através de entrevistas *in loco* com consultores de vendas da empresa. E por fim, como sugestões de pesquisas futuras seriam realizar um comparativo entre o momento em que os colaboradores se sentem desconfortáveis e despreparados a participarem das redes sociais e após a aplicação do plano de ação como as sugestões de melhorias listadas no estudo.

Palavras- Chaves: Cultura Organizacional. Mudança de Cultura. Engajamento nas redes sociais.

ABSTRACT

In the current market and its limitations, it is evident that companies are looking for a differential to stand out from their target audience. With this goal in mind, we are increasingly seeking to innovate and achieve organizational improvements. This study seeks to analyze the organizational factors that impact employees in the development of content for the social networks of a construction material company in the city of Maranguape / CE, their main results achieved were understood and to analyze what perspective they had on the change in organizational culture focused on digital platforms and employee engagement. In

addition, it was possible to obtain an engagement index of engaged consultants and at what level of knowledge about social networks they were. The methodology performed through description in English with the company's sales consultants. And finally, as suggestions for future research, they could carry out a comparison between the time when employees feel uncomfortable and unprepared to participate in social networks and after the application of the action plan as the suggestions for improvements listed in the study.

Keywords: Organizational Culture. Culture Change. Engagement on social media.

1 INTRODUÇÃO

Desde o surgimento das primeiras organizações de trabalho, o homem estabelece relações profissionais onde precisa conviver com diferentes hábitos e personalidades, além de ter que respeitar as limitações impostas pela própria instituição (SILVA; SOUSA; SANTOS, 2015). Empresas são compostas de pessoas, e se torna necessário delimitar seu comportamento e posicionamento no ambiente organizacional, pois se não atuarem de forma eficaz na aceitação de valores e crenças impostos pela organização não poderão contribuir positivamente na implantação de estratégias e melhorias.

Implantar uma cultura organizacional já não é algo fácil, então quando se fala em mudanças, observa-se que elas não são vistas e aceitas de imediato. A cultura pode trazer barreiras para inovações, portanto é imprescindível que a liderança busque promover a gestão da cultura (DIAS, 2013). O que se observa é que a cultura pode ser mudada e isso só acontece de forma planejada, ressaltando que toda mudança requer planejamento, pois não é um processo rápido e fácil e que dificilmente será feito sem provocar alguns traumas e consequências.

Para se ter um negócio de sucesso e atingir os objetivos pretendidos fazem-se necessário que os gestores entendam a importância de se obter uma vantagem competitiva, pois diante da grande concorrência, diversas empresas buscam cada vez mais por estratégias avançadas de inovação e crescimento, a fim de alcançar

um público inexplorado. Ações como essas requerem mudanças no posicionamento da organização.

Com a ascensão da internet, o processo de comunicação com o público alvo tornou-se algo mais direto e próximo, contribuindo positivamente na relação do receptor e do transmissor. As redes sociais são de suma importância para alcançar um público amplo e melhorar o posicionamento principalmente em empresas ainda arcaicas através de estratégias de marketing (PATINO; PITTA; QUINONES, 2012).

As redes sociais são importantes, uma vez que (a) satisfazem os impulsos dos indivíduos em compartilhar suas percepções; (b) permitem o êxtase de dividir com a comunidade virtual suas experiências; (c) possibilitam uma busca de informações sobre percepção de marcas; e (d) conectam pessoas com interesses similares. (PATINO; PITTA; QUINONES, 2012)

Entretanto, para que todo o processo ocorra com excelência é imprescindível que os gestores e os colaboradores tenham um comprometimento em todo o processo. No sentido de compreender a mudança da cultura organizacional, seus conceitos mais relevantes nesses ambientes e a importância do engajamento dos colaboradores na criação de conteúdo para as redes sociais, esta pesquisa tem como problemática: *quais são os fatores organizacionais que impactam os colaboradores no desenvolvimento de conteúdo para as redes sociais de uma empresa de material de construção na cidade de Maranguape?*

Este estudo tem como objetivo geral analisar os fatores organizacionais que impactam os colaboradores no desenvolvimento de conteúdo para as redes sociais de uma empresa de material de construção na cidade de Maranguape. Assim, pretende-se abordar os seguintes objetivos específicos: i) investigar a percepção dos colaboradores sobre o processo de mudança organizacional; ii) identificar fatores que motivem e engajem os colaboradores a produzirem conteúdo para a empresa nas redes sociais e, iii) listar ações para a melhoria no engajamento dos colaboradores nas redes sociais.

A metodologia é de natureza qualitativa e fará uso de entrevistas com colaboradores de uma empresa de material de construção na cidade de Maranguape. A coleta de dados aconteceu por base de um roteiro de entrevista semiestruturado através do *google meet* de forma individual com todos os colaboradores da empresa analisada no período de outubro de 2021.

O presente artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Após essa introdução, encontra-se o referencial teórico. Na metodologia serão detalhados os aspectos metodológicos. Em seguida está a análise e discussão dos resultados. Na quarta seção serão apresentadas as considerações finais, as limitações e sugestões para estudos vindouros. E, por fim, as referências que serviram como base de estudos para o desenvolvimento deste artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, foram apresentados conceitos sobre a cultura organizacional; o processo de mudança de cultura; as mudanças na cultura organizacional nas empresas de estruturas familiares; o engajamento dos colaboradores nas ações da empresa; e a importância de ter colaboradores engajados nas redes sociais.

2.1 Cultura Organizacional

Observa-se na literatura que, no que diz respeito a conceituar cultura organizacional, o termo tem tido bastante amplitude, e seus diferenciais dependem das perspectivas e estudos realizados. Schein (2017, p. 1) diz que “cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros”. O autor também mostra que “o aspecto mais intrigante da cultura como conceito é que ela nos aponta os fenômenos que estão abaixo da superfície, que são poderosos em seu impacto quase invisível e comportam um grau considerável de inconsciência”. (SCHEIN, 2017, p. 8)

Schein (2017) também apresenta a cultura organizacional como níveis, de artefatos onde são observados estruturas e processos organizacionais visíveis e difíceis de decifrar, destacam também as crenças e valores e suas suposições básicas como percepções, sentimentos inconscientes assumidos como verdadeiro.

Segundo Silva (2014), a filosofia organizacional das empresas possui princípios culturais que se destacam, tais como: tradicionalismo, nacionalismo, evidenciação dos valores familiares, entre outros. Estes princípios podem ser compartilhados com os funcionários, de acordo com os ideais de cada indivíduo.

Schein (2017, p. 270), afirma que “construir uma organização efetiva é uma questão de mesclar diferentes sub culturas, encorajando a evolução de metas, línguas e procedimentos comuns para solução de problemas”. Pois através de uma cultura estruturada e efetiva obtêm-se resultados corporativos positivos, e em especial no processo de inovação.

O conceito de cultura organizacional está ligado inteiramente com o conceito de cultura, pois elas partilham de valores, ideais e crenças, tendo como diferencial que uma ocorre em sociedade e a outra no ambiente da empresa. Segundo Dias (2013) a cultura organizacional, desse modo, é o conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum.

Já de acordo com Marras (2011) a cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Para Nunes (2016), a cultura torna-se responsável por construir uma imagem no espaço social, pois através disso obtêm-se reconhecimento e legitimidade no seu mercado atuante. Essa identidade é construída por meio da hierarquia que é presente e formada dentro da organização, onde é estimulada e fortalecida cotidianamente, agregando e compartilhando esses valores e crenças aos membros da empresa, fazendo com que os indivíduos fiquem fortemente identificados e motivados para vestirem a camisa da organização.

Uma cultura organizacional efetiva e planejada de forma correta transforma o ambiente da empresa, pois ela pode trazer diversos benefícios como a obtenção de novos talentos para a companhia, além de melhorar o clima organizacional, pois os valores serão claros e devem ser mútuos, assim tornando os relacionamentos mais transparentes entre colaboradores e gestores e com isso o aumento do índice de comprometimento e engajamento dos colaboradores, pois a partir disso se constrói uma relação de confiança na organização.

2.2 Mudança na cultura organizacional

Diante das exigências e competências organizacionais impostas nas organizações, a preocupação com mudança de cultura tem sido uma pauta recorrente, pois ao analisar e debater sobre o tema acredita-se que a capacidade de uma organização em realizar mudanças efetivas é um dos fatores mais importantes para a obtenção de sucesso.

O ritmo de inovações tecnológicas e de mudanças sociais tem forçado as organizações a manterem-se em um constante processo de adaptação, atentas às oportunidades e criadoras de conhecimento que as tornem competitivas e atualizadas para atingir as expectativas do mercado (RABELO *et al.*, 2012).

Para tal mudança, faz-se necessário um processo de adequação dos colaboradores, pois segundo Rabello (2012), a construção de uma cultura organizacional, sua transformação e aceitação em meio às mudanças organizacionais em qualquer nível passa pelo envolvimento das pessoas. O que se requer é um novo modo de pensar, agir e questionar valores, além das crenças e pressupostos, que formam o alicerce da organização, o qual convencionou chamar de cultura organizacional.

O líder exerce papel fundamental nesse processo, pois mudar hábitos e cultura de uma organização requer primeiramente a mudança nas atitudes, posicionamentos e comportamentos dos líderes. De acordo com Dias (2013), um dos assuntos mais importantes que deve ser abordado nos estudos sobre cultura organizacional é o papel do líder na sua formação, manutenção e mudança. Assim, ressalta que a liderança é fundamental em todas as etapas de desenvolvimento da cultura nas organizações.

Portanto, segundo Cury (2014) afirma que ao longo do desenvolvimento de um empreendimento, a criação e desenvolvimento dos seus valores e crenças, o papel do gestor ou do fundador e dos demais líderes é fundamental na evolução cultural e na formação e consolidação do grupo.

Mackey e Sisodia (2013), também afirmam que um dos principais papéis associados aos líderes são a mudança e transformação, enquanto que a gestão está envolvida com eficiência e implementação. Isso implica que visando o sucesso organizacional ambas devem estar presentes de forma balanceada.

Segundo Cher (2016), empregados precisam ser ouvidos e sentir que a empresa leva em consideração suas opiniões e sentimentos. Desta forma, os

indivíduos sentirão que também são donos da empresa e que pertencem a algo maior, focando a energia emocional àquela causa e negócio. Ao ressaltar a importância do diálogo como fonte de inspiração dos empregados.

O líder que engaja e inspira brilhará particularmente nesses casos (momentos de dificuldades e em falta de motivação da equipe): abrirá uma conversa com o seu time associando outros momentos de sua biografia e da história da empresa em que desafios semelhantes foram enfrentados, e quais valores sinalizaram as melhores escolhas (CHÉR, 2016, p. 101).

Diante dos fatos apresentados é extrema importância para que tal mudança ocorra de forma eficaz seja necessário que os líderes também tenham engajamento e propaguem na organização a idéia de mudança na cultura, mostrando a importância do comprometimento de todos da equipe.

2.3 Mudança na cultura organizacional nas empresas de estruturas familiares

Ao mencionar as empresas de estrutura familiar, logo se sabe que é uma companhia formada por membros de uma mesma família, ou pessoas de confiança dos gestores. Geralmente, a administração é marcada pelos sócios proprietários pertencentes a uma ou mais famílias, uma vez que são eles os fundadores ou herdeiros do negócio.

Batista (2015, p.64) diz que “a empresa familiar pode ser compreendida como um empreendimento cujo responsável pelo poder de gestão está ligado à empresa pelo menos há duas gerações.

Segundo Fortes et. al. (2013), “as empresas familiares e sua cultura na primeira fase de vida são identificadas pelos traços típicos de seu fundador, que normalmente são pessoas tradicionalistas e conservadoras que possui regras práticas e suas crenças, faz parte de todos alicerces da empresa e interfere nas tomadas de decisões.

Gerir empresas familiares tem seus desafios como qualquer outra companhia, e a forma de gestão não garantem o sucesso se não for bem desenvolvida e planejada. Ao falar da administração esse tipo de estrutura requer mais atenção, pois ela envolve a família, o mercado e as diferentes percepções e opiniões, que muitas vezes não são conciliadas.

Neste sentido Moreira (2015, p.34) afirma que “no Brasil, a maioria das empresas em atividade são de origem familiar e contam com o rótulo de serem responsáveis por mover o país, pois são importantes para todos os setores”

Entre diversos aspectos e peculiaridades, empresas familiares contam com a falta de definição de procedimentos e padrões estabelecidos nesse tipo de estrutura, predomina-se a lógica individualista onde cada um faz o que acha certo. Diante disso fazendo-se necessário definir a estrutura da gestão da empresa familiar, investindo no treinamento e no desenvolvimento das equipes.

Outra característica que muitas empresas com a estrutura de empresa familiar e a cultura baseada em líderes conservadores apresentam é ter a grande dificuldade de aceitação de mudanças organizacionais, pois nesse sentido os líderes apenas impõem o que precisa ser mudado e não se integram no processo de mudança.

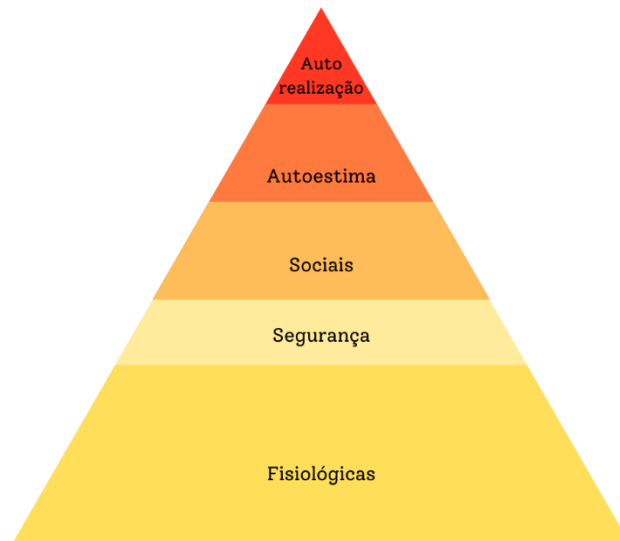
2.4 Engajamento e a importância dos colaboradores nas ações da empresa.

O conceito de engajamento vem sendo debatido não somente por gestores de empresas, consumidores e fornecedores, mas também por pesquisadores, e tornou-se tema de grande destaque no campo de estudos do Marketing (BRODIE *et al.*, 2011). O engajamento no trabalho pode ser definido de acordo com Marques (2016), como conexão entre o profissional e a empresa.

Funcionários engajados e motivados empregam toda a energia na busca da melhor solução para o problema organizacional, vivenciando aquele problema como um problema pessoal, trazendo assim toda sua capacidade para a corporação criando soluções inovadoras e eficientes. Todo esse empenho reflete nas metas organizacionais (BAKKER; LEITER, 2010, MARQUES, 2016).

Diante disso, e já compreendendo o conceito de engajamento no trabalho e sua correlação com a motivação dos colaboradores, faz-se necessário compreender como criá-la e mantê-los motivados. Segundo a pirâmide de Maslow (1954) a motivação humana vem da busca ao atendimento dessas necessidades como representado na Figura 1.

Figura 1: Pirâmide de Maslow



Fonte: Mendes (2015) Adaptado de pela autora,

Todos têm um propósito, seja profissional ou pessoal, onde se pode associar diretamente com a auto realização imposta no topo da pirâmide de Maslow, essas relações não são diferentes no trabalho, afinal as pessoas passam boa parte de sua vida dentro das organizações. Assim sendo conclui-se que as empresas devem novamente evoluir e tratar o propósito com foco, só assim elas conseguirão de fato fazer uso de todo potencial humano disponível (MACKEY; SISODIA, 2013).

Segundo a pesquisa anual publicada pela Gallup em 2013 o índice de engajamento nas empresas mundiais é de aproximadamente 30%, esse índice foi considerado baixo tendo em vista que há empresas de sucesso que conseguem engajar funcionários e clientes e obter um índice de crescimento duplicado em seu desempenho e faturamento.

Toda mudança tem aspectos positivos e negativos, pois requer que as pessoas saiam da sua zona de conforto. A resistência dos colaboradores no engajamento torna esse processo mais complexo. Dessa forma, o engajamento existe como um processo dinâmico que cocria valor desempenhando um papel central em uma rede que rege as relações de serviços, por meio da interatividade e da experiência do cliente (BRODIE et al., 2011; CALDER; MALTHOUSE; MASLOWSKA, 2016; LUARN; LIN; CHIU, 2015).

O termo, “redes sociais” foi criado, em 1993, com o significado de agregações sociais que surgem na internet, quando quantidades consideráveis de pessoas mantêm debates públicos com suficiente sentimento humano para formar teias de relacionamento (TAPSCOTT, 2010; ARAGÃO *et al.*, 2016).

Destaque-se que as características das redes sociais são a rápida comunicação entre seus usuários e sua capacidade de criar um relacionamento privilegiado com o cliente, auxiliando a empresa a divulgar sua marca, alavancar suas vendas e fidelizar (RODRIGUES; SIMONETTO; BROSSARD, 2014; SANTOS; PINTO, 2016; ARAGÃO *et al.*, 2016; MENEGATTI *et al.* 2017).

Com a falta de interesse no engajamento nas redes sociais por parte dos colaboradores, muitos líderes buscam inovar com estratégias através de pequenas recompensas e metas, buscam também incentivar a criatividade. Outro aspecto importante é quando o líder dá voz e escuta o colaborador, pois assim a equipe se sente valorizada e mais motivada a gerar conteúdo.

Portanto observa-se que seja necessário que os colaboradores desenvolvam uma conexão a longo prazo com os clientes, assim sendo imprescindível que sejam engajados nas redes sociais. Isso porque o público está cada vez mais conectado no mundo digital, pois essa ferramenta influencia diretamente na tomada de decisão de aquisição de produtos ou serviços e fidelização dos clientes, além de propagar uma imagem da empresa e seus colaboradores.

3 METODOLOGIA

Ao optar por um método, o estudo caracteriza-se como uma abordagem qualitativa, pois o estudo baseia-se nos elementos que envolvem a adequação a uma nova cultura empresarial. A pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados (VIERA; ZOUAIN, 2006; BARDIN, 2011).

Este estudo de caso foi realizado por meio de uma pesquisa qualitativa, do tipo exploratória de um caso único. Nesse tipo de pesquisa, a representação dos dados ocorre através de técnicas quânticas de análise, cujo tratamento objetivo dos resultados dinamiza o processo de relação entre variáveis (MARCONI; LAKATOS,

2011). A objetividade, obtenção de dados mensuráveis e técnicas estatísticas de análise permitem a generalização dos resultados para toda a população em estudo (BRYMAN, 1988; LAKATOS; MARCONI, 2011).

De acordo com Gil (2010, p.37) estudo de caso “é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” Neste estudo a pesquisa foi realizada em uma loja referência na venda de material de construção no município de Maranguape CE, que conta com uma estrutura ampla de 580 m², empresa de médio porte com o quadro de 28 colaboradores em regime de CLT.

O objetivo deste estudo é analisar os fatores organizacionais após mudança na cultura organizacional e como isso influencia no engajamento dos colaboradores na elaboração de conteúdo para as redes sociais de uma empresa de material de construção na cidade de Maranguape.

A coleta de dados foi realizada no mês de outubro de 2021, utilizando a técnica de entrevista com funcionários da empresa. Para compreender os fatores de influência após a mudança de cultura organizacional, optou-se em realizar entrevistas semiestruturadas com cinco consultores que são do setor comercial da empresa a coleta e análise de dados foi feita durante um mês.

Os dados coletados foram avaliados de modo qualitativo, com a técnica de análise documental e de conteúdo. Técnicas estatísticas simples também foram utilizadas como um recurso analítico, tendo em vista que a amostra estudada é consideravelmente mínima, não houve dificuldade na compreensão dos resultados, onde foi feita a leitura do material das entrevistas identificando o que havia de comum em cada uma, após foi realizado uma análise de quais informações seriam relevantes para a elaboração de gráficos, na fase seguinte foi feito o tratamento e interpretação dos dados, e por fim foi elaborado o texto final com os resultados. Essa análise e compreensão dos dados ocorreram no mês de novembro de 2021, no município de Maranguape/CE.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os respondentes, de forma geral, conhecem e sabem a importância da mudança de cultura e da implantação de estratégias voltadas às redes sociais, o que

se pode observar é há uma barreira quanto à criação de conteúdo, ao mesmo tempo em que se relata saber de sua importância para o crescimento organizacional. Há um consenso por parte dos entrevistados de que os gestores incentivam a equipe, mas não como algo que seja importante.

4.1 A importância do Marketing para a empresa.

Segundo Rabelo (2012), o ritmo de inovações tecnológicas e de mudanças sociais tem forçado as organizações a manterem-se em um constante processo de adaptação, atentas às oportunidades e criadoras de conhecimento que as tornem competitivas e atualizadas para atingir as expectativas do mercado.

Esse conceito relatado por Rabelo (2012) está relacionado com as mudanças que o mercado sofre e as adaptações que as empresas buscam fazer através de inovações. Nessa perspectiva, esse estudo foi baseado na mudança de cultura objetivando engajar seus colaboradores nas redes sociais através de estratégias de marketing e inovação.

Ao questionar os colaboradores da loja sobre a importância do marketing e sua relação com o crescimento da empresa, eles demonstraram compreender sobre o assunto, onde foi mencionado o descrito abaixo.

“Através do marketing atraímos a atenção de novos clientes e fidelizamos os clientes antigos” E1

“O marketing tem grande influência no crescimento das vendas” E2

“Auxilia a empresa a ficar mais conhecida e ajuda na divulgação de nossos produtos.” E3

“Hoje em dia tudo se encontra voltado para as redes sociais, é uma espécie de vitrine virtual, onde antes de comprar, o cliente busca primeiro analisar o perfil da loja.” E4

“O marketing possibilita a atração de cliente e a empresa fica mais conhecida no mercado.” E5

Na entrevista, observa-se que os colaboradores têm noção da importância de um marketing estruturado e sua relação direta com as vendas, com os clientes e com a imagem da empresa no mercado, pois ainda de acordo com Rabelo (2012) as mudanças tecnológicas estão cada vez mais presentes no mercado e sendo de

total importância que toda a equipe de colaboradores saiba a necessidade de adaptação e mudanças estratégicas.

Os colaboradores compreendem que através de uma gestão voltada ao posicionamento no mercado, a empresa tende a ter um reconhecimento maior e aceitação no mercado atuante.

4.2 Mudanças de Cultura Organizacional e o engajamento dos colaboradores.

O engajamento existe como um processo dinâmico que cocria valor desempenhando um papel central em uma rede que rege as relações de serviços, por meio da interatividade e da experiência do cliente (BRODIE et al., 2011; CALDER; MALTHOUSE; MASLOWSKA, 2016; LUARN; LIN; CHIU, 2015).

Saber a perspectiva dos colaboradores sobre a mudança de cultura organizacional é imprescindível para melhorias e ajustes. Ao serem perguntados sobre a mudança de cultura onde o objetivo principal foi uma integração dos colaboradores nas redes sociais, os consultores responderam as seguintes opiniões.

“A mudança de cultura foi satisfatória, pois vai trazer muitos benefícios para empresa, pois os vendedores serão mais vistos pelos clientes e terão uma proximidade maior com o público, além de possibilitar uma propagação das ações da empresa e atração de novos clientes” E1

“Ótima, pois possibilita uma aproximação maior com os clientes” E2

“Interessante, pois os vendedores ficam conhecidos e aumenta a procura pelos produtos da loja” E3

“Ótimo, pois torna o vendedor conhecido” E4

“Satisfatório, pois através disso os vendedores ficam conhecidos nas redes sociais e os clientes nos procuram quando chegam na loja” E5

Nesse contexto, é possível entender que os colaboradores sabem o quanto o seu engajamento é importante, tanto para ele como para a empresa. As redes sociais são a rápida comunicação entre seus usuários e sua capacidade de criar um relacionamento privilegiado com o cliente, auxiliando a empresa a divulgar sua marca, alavancar suas vendas e fidelizar (RODRIGUES; SIMONETTO; BROSSARD, 2014; SANTOS; PINTO, 2016; ARAGÃO et al., 2016; MENEGATTI et al.2017)

Ter funcionários engajados mostra quanto a equipe veste a camisa da empresa, o quanto busca sugerir novidades e melhorias seja na forma de distribuir os produtos nas redes sociais, ou de criar uma campanha inovadora. Já para os consultores, auxiliam no desenvolvimento profissional, adquirindo experiência e se atualizando no mercado que cada vez mais usa o mundo digital para se promover como profissional.

4.2.1– Índices de engajamento dos colaboradores

Ao serem questionados sobre a participação nas redes sociais de forma individual com cada colaborador, foram obtido os seguintes dados.

Gráfico 1:Índice de engajamento nas redes sociais.



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

O gráfico acima representa em porcentagem o índice de engajamento dos consultores nas redes sociais. Onde somente 20% dos consultores têm participação efetiva nas redes sociais da empresa e 80% em sua grande maioria não participa. Em contrapartida, os colaboradores apontaram os motivos de terem vergonha de aparecer, falta de domínio de falar sobre os produtos, falta de preparo para falar com

o público, além de relatarem não ter proximidade com as redes sociais de forma profissional e empresarial, essas respostas foram tidas como justificativas.

4.3 – O incentivo e papel dos líderes.

De acordo com Dias (2013), um dos assuntos mais importantes que deve ser abordado nos estudos sobre cultura organizacional é o papel do líder na sua formação, manutenção e mudança. Assim, ressalta que a liderança é fundamental em todas as etapas de desenvolvimento da cultura nas organizações.

Baseado no contexto acima onde se ressalta que o papel dos líderes é de suma importância na aceitação e implantação de uma cultura organizacional efetiva, foi perguntado aos entrevistados se seus gestores incentivam que eles fossem engajados. Diante disso, foram obtidas as respostas abaixo:

“Sim, mas não mostram como algo que seja muito importante”. E1

“Sim, porém não colocam isso como prioridade, não há um planejamento.”E2.

“Sim, mas não como algo oficial que deve ser desenvolvido e levado em conta pelos vendedores” E5.

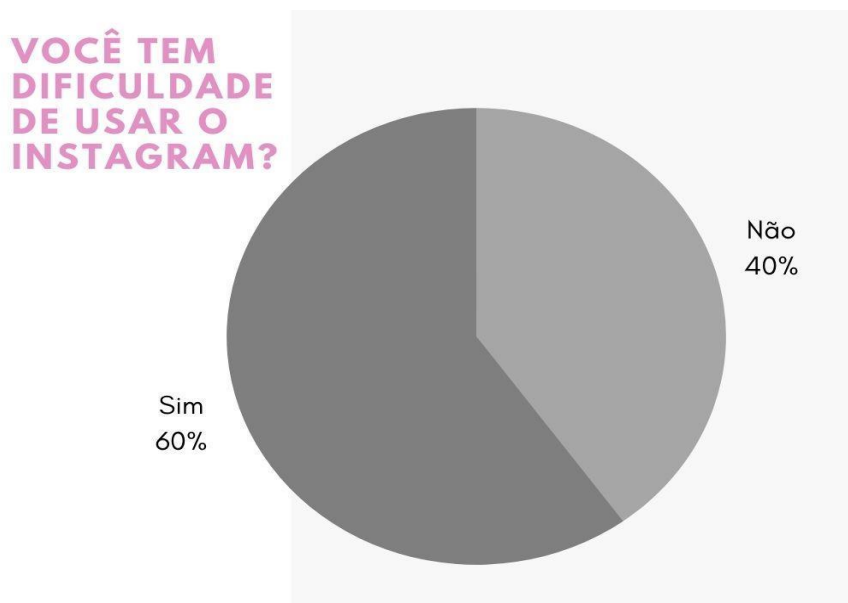
Os entrevistados E3 e E4, relataram que recebem sim incentivo, mas o que impede são outros fatores e não a falta de incentivo. Com base nessas respostas, observa-se que os líderes buscam motivar a equipe a serem presentes nas redes sociais, mas eles não usam essa ferramenta como algo essencial e que motive seus colaboradores a verem isso também, dando uma impressão de que não seja algo tão importante para o crescimento da empresa

4.4 – O uso da ferramenta das redes sociais

Ao perguntar se os consultores em utilizar a ferramenta do Instagram, foram obtidos os seguintes dados representados no gráfico abaixo, onde se tem uma representação em porcentagem da amostra coletado, onde está exposto o índice de dificuldade no uso da ferramenta Instagram, pois a plataforma é utilizada pela empresa na propagação de seus produtos, e o foco da mudança de cultura seria

justamente que os consultores passem a utilizar e gerar conteúdo no perfil da empresa, o objetivo trata-se de saber se há proximidade e conhecimento.

Gráfico 2: Índice de dificuldade em usar o Instagram.



Fonte: Dados da pesquisa 2021.

Mediante os dados ilustrados nos gráfico 2, se pode observar que mais da metade da amostra entrevistada não tem domínio sobre a ferramenta utilizada na geração de conteúdo da empresa, fator esse que também contribui para que os consultores não se sintam confiantes e conseqüentemente não engajam nas redes sociais.

4.5 – Sugestões de melhoria na visão dos colaboradores

Segundo Cher (2016), empregados precisam ser ouvidos e sentir que a empresa leva em consideração suas opiniões e sentimentos. Desta forma, os indivíduos sentirão que também são donos da empresa e que pertencem a algo maior, focando a energia emocional àquela causa e negócio. Ao ressaltar a importância do diálogo como fonte de inspiração dos empregados.

Como o objetivo desse estudo encontra-se em analisar os aspectos da mudança de cultura e propor melhorias, foi perguntado aos entrevistados do ponto de vista individual, o que poderia ser feito para que os consultores tenham mais

interesse em ser engajados nas redes sociais da empresa. Com isso foram obtidas as seguintes sugestões.

Através de treinamento voltado a marketing buscando melhoria e desenvoltura na hora de falar e aparecer nas redes sociais, outra sugestão foi o treinamento sobre a utilidade dos produtos oferecidos pela empresa. O fator financeiro é o mais incentivador possível, nesse caso foi sugerido também bonificação como espécie de incentivo e metas com recompensas.

Além disso, estimular o lado criativo da equipe faz com que obtenha-se resultados satisfatórios no seu objetivo, além da comunicação interna com seus colaboradores sendo claro e transparente nas decisões e mudanças, e sempre ouvir seus colaboradores e reconhecer suas boas idéias.

E por último, a realização de um plano de ação, seria de excelente eficácia nessa problemática, tendo em vista que há uma necessidade de organização e direcionamento como quando, onde e como as tarefas devem ser realizadas e quem é o responsável, além de mostrar como a empresa é capaz de trabalhar em equipe em busca de um crescimento geral. Segue abaixo o quadro com as sugestões aplicadas na técnica da ferramenta 5H2W.

Quadro 1: Sugestão de ações para engajamento

PLANO DE AÇÃO						
5W					2H	
O quê (Whats?)	Porquê? (Why?)	Onde? (Where)	Quem? (Who?)	Quando? (When?)	Como? (how?)	Quanto Custa?(How much?)

<p>Treinamento sobre produtos</p>	<p>Porque os consultores necessitam de preparo e conhecimento para falar nas redes sociais e vender os produtos.</p>	<p>Sala de projetos</p>	<p>Gerente comercial</p>	<p>A definir</p>	<p>Em parceria com fornecedores a empresa buscará treinamento sobre a utilidade dos produtos vendidos pelos mesmos para a empresa.</p>	<p>A definir</p>
<p>Treinamento voltado ao Marketing</p>	<p>Por que os consultores em sua grande maioria não têm proximidade em usar técnicas mais elaboradas nas vendas de produtos pela internet.</p>	<p>Sala de projetos</p>	<p>Setor de Marketing.</p>	<p>A definir</p>	<p>A equipe de marketing iria elaborar um treinamento voltado a técnicas simples e eficazes para que os consultores consigam aparecer nas redes sociais, gerar conteúdo de valor e criar estratégias que ajudem na conversão de vendas</p>	<p>A definir</p>

<p>Bonificação</p>	<p>Por que quando se premia os colaboradores por algo, eles se sentem mais motivados a fazerem e busca cada vez mais inovar e buscar formas de fazer cada vez melhor o que é solicitado.</p>	<p>Na empresa</p>	<p>Gerente comercial</p>	<p>A definir</p>	<p>A gerência comercial juntamente com a gestão, iria elaborar uma meta mensal para os consultores, onde eles teriam que ser avaliados por desempenhos e resultados nas redes sociais, critérios esses que ficam a definir. Diante disso, no final de cada mês o consultor que tiver atendido melhor os critérios recebe uma premiação.</p>	<p>A definir</p>
---------------------------	--	-------------------	--------------------------	------------------	---	------------------

Comunicação interna	Por que os consultores precisam saber quando serão feitas mudanças que envolvem sua saída da zona de conforto, além de facilitar a aceitação das mudanças que estão por vir, além de proporcionar que os consultores também dêem sugestões.	Na empresa	A gestão	A definir	Os gestores fariam uma reunião mensal, onde o foco seria inovação e melhorias nas estratégias de vendas e marketing, onde seriam apresentadas sugestões e os gestores poderiam ver como a equipe se encontra empenhada e motivada com as mudanças.	Sem custo
----------------------------	--	-------------------	-----------------	------------------	---	------------------

Fonte: Dados da pesquisa 2021.

As sugestões acima no quadro são provenientes de uma visão ampla de cada consultor, onde se observa que são necessários alguns pontos de melhorias para que a empresa possa ter o engajamento dos seus colaboradores e em contrapartida, para que seus colaboradores se sintam mais motivados e valorizados. Pois diante disso, ambas as partes contribuem para a melhoria da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante este estudo que tem como objetivo geral analisar os fatores organizacionais que impactam os colaboradores no desenvolvimento de conteúdo para as redes sociais, foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas com os consultores da empresa no ramo de material de construção, onde foram coletados dados e através disso possibilitando que o objetivo principal fosse alcançado, pois pode-se ter uma visão ampla da problemática e com isso propor uma sugestão de melhoria através de um plano de ação estruturado visando a integração e engajamento dos colaboradores.

Em busca de conseguir atingir o primeiro objetivo específico que se trata de investigar a percepção dos colaboradores sobre o processo de mudança organizacional, identificou-se que os consultores percebem a mudança como algo positivo, pois sabem o quanto será benéfico para eles e para a empresa.

Para atingir o segundo objetivo específico, que buscava identificar fatores que motivem e engajem os colaboradores a produzirem conteúdo para a empresa nas redes sociais, os consultores deram possíveis sugestões que possam melhorar a motivação, como treinamentos voltados a produtos e marketing com o objetivo de investir em conhecimento para os consultores e bonificações diante do desempenho e engajamento nas redes sociais.

Para atingir o terceiro e último objetivo específico, que buscava listar ações para a melhoria no engajamento dos colaboradores nas redes sociais, foi feito um plano de ação baseado na ferramenta 5w2h, onde se conseguiu sugerir quatro ações a serem desenvolvidas e executadas de acordo com cada setor da empresa.

O estudo mostra a importância do papel do líder nesse processo, onde se sugere maior incentivo, integração com a empresa e comunicação direta com seus colaboradores. Como fator limitador desta pesquisa, observou-se que os entrevistados ficaram um pouco receosos em responder todas as perguntas, mas responderam. Outro fator limitador refere-se a pouca literatura uma vez que o tema de engajamento nas redes sociais é novo.

Por fim, sugerem-se como estudos futuros, como realizar um comparativo entre o momento em que os colaboradores se sentem desconfortáveis e

despreparados a participarem das redes sociais e após a aplicação do plano de ação como as sugestões de melhorias listadas no estudo acima.

REFERÊNCIAS

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

BATISTA, Juliana Agostin. **O processo de sucessão nas empresas familiares: um estudo feito em empresas familiares da região sul de Santa Catarina**. Disponível em: [http:// www.regepe.org.br/regepe/article/download/143/pdf](http://www.regepe.org.br/regepe/article/download/143/pdf). Acesso em: 27/09/2021.

BRODIE, Roderick J .; HOLLEBEEK, Linda D .; JURIC, Biljana; ILIC, Ana. **Cliente Engajamento: Domínio Conceitual, Fundamental Proposições e implicações para a pesquisa**. Journal of Service Research, 2011.

CALDER, Bobby J.; MALTHOUSE, Edward C.; MASLOWSKA, Ewa. **Marketing de marca, big data e inovação social como direções futuras de pesquisa para engajamento**. Diário de Gestão de Marketing. 2015.

CHÉR, Rogério. **Engajamento**. Rio de Janeiro: Atlas, 2016

COURY, C. **Liderança e cultura organizacional: estudo de caso em uma empresa manufatureira de origem familiar**. Dissertação de Mestrado, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos 2014.

DIAS, R. (2013) **Cultura organizacional**. São Paulo: Atlas.

FORTES, B. J. et. al. **Gestão de empresas familiares**, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MACKEY, John; SISODIA, Raj. **Capitalismo consciente: como libertar o espírito heróico dos negócios**. 1 ed. São Paulo, SP: HSM editora, 2013.

MARQUES, José Roberto. **O que é engajamento profissional**. Disponível em: <
<http://www.ibccoaching.com.br/portal/o-que-e-engajamento-profissional/>>.

Acesso em: 28 agosto 2021

MARRAS, JEAN PIERRE: **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico—14^o.ed.**-São Paulo:saraiva,2011.

MENDES, José. **Um estudo das práticas dos conceitos de Maslow no gerenciamento para a melhoria contínua do setor de manutenção: Uma proposta de avaliação e controle da eficiência de processos industriais**. Santos / SP, 2015.

MOREIRA, Fabiano Greter. **A gestão organizacional em uma empresa familiar: um estudo de caso no ramo de confecções infantil no município de Nova Andradina/MS**. Disponível em:
<http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/9/14.pdf>.

Acesso: 27/09/2021.

NUNES, Wilsomar. **Cultura e clima no contexto organizacional**,UNINTER,2016.

PATINO, A; PITTA, D.; QUINONES, R. **A importância emergente das mídias sociais na pesquisa de mercado**. Diário de Marketing de Consumo, 2012.

RABELO, R. A. et al. **Gestão do Conhecimento em processos de transformação organizacional: o desenvolvimento da intimidade como fator facilitador**. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, 2012.

RODRIGUES, G. O.; SIMONETTO, E. O.; BROSSARD, C. S. **Análise comparativa do uso de redes sociais como canal de marketing por empresas brasileiras de comércio eletrônico**. Revista da Universidade Vale do Rio Verde, v. 12. 2014.

SILVA F.SOUSA R. SANTOS N.**A influência da cultura organizacional na gestão de empresas familiares**

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ANEXOS

MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO

PERGUNTAS
1- Você sabe a importância do Marketing em relação ao crescimento e fortalecimento da empresa?
2- Você sabe como ajudar a empresa a ter um bom posicionamento nas redes sociais?
3- O que você achou da mudança de cultura na empresa onde o objetivo é engajar os colaboradores nas redes sociais?
4- Você se engaja nas redes sociais da empresa?
5- Se você não se engaja, quais motivos te levam a não ser participativo nas redes sociais da empresa?
6- Em sua opinião, o que falta para que haja mais interesse dos colaboradores na geração de conteúdo para as redes sociais?

7- Seus superiores te incentivam a ser mais ativo nas redes sociais da empresa?

8- Vocês têm dificuldade de usar a ferramenta do Instagram?