

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

SABRINA BORGES

**A RELAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS COMUNICACIONAIS DA LIDERANÇA E A
PERCEPÇÃO DE FELICIDADE DE TRABALHADORES**

Caxias do Sul
2020

SABRINA BORGES

**A RELAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS COMUNICACIONAIS DA LIDERANÇA E A
PERCEPÇÃO DE FELICIDADE DE TRABALHADORES**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Relações Públicas apresentado ao Centro de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Caxias do Sul
2020

SABRINA BORGES

**A RELAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS COMUNICACIONAIS DA LIDERANÇA E A
PERCEPÇÃO DE FELICIDADE DE TRABALHADORES**

Trabalho de conclusão de curso
submetido à Banca Examinadora
designada como requisito obrigatório pela
Universidade de Caxias do Sul, para obter
o título de graduação em Relações
Públicas.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Profª Drª Ana Cristina Fachinelli - Orientadora
Universidade de Caxias do Sul

Profª Me. Vanessa Roveda
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Me. Rafael Perini
Universidade de Caxias do Sul

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais que são minha base e minha inspiração diária para seguir em frente. Minha mãe, Maria de Fatima pelo carinho e por todo o incentivo para nunca desistir dos meus sonhos. Meu pai, Antonio, por sempre estar ao meu lado em qualquer momento e me mostrar que a vida pode ser levada de uma maneira leve e alegre.

A todos os professores do curso de Relações Públicas, que sempre demonstraram muito carinho e incentivo com todos os alunos do curso. Em especial a minha orientadora, a Prof^a. Ana Cristina Fachinelli, que sempre me incentivou a pensar alto, que me fez lembrar o motivo pelo qual escolhi Relações Públicas e que me auxiliou durante todo o desenvolvimento deste trabalho. Também a Prof^a. Mayara Pires Zanotto, que sempre demonstrou muito afeto e que também esteve ao meu lado nessa jornada. Aos professores da minha banca, Prof^a. Vanessa Roveda que me inspirou e Prof Rafael Perini, por terem aceito o convite.

Agradeço, por fim, a todos os meus colegas de jornada da graduação. Sem dúvida todos são extremamente importantes e este trabalho carrega um pouco de cada um deles na minha trajetória.

*“E aqueles que foram vistos
dançando foram julgados insanos
por aqueles que não podiam
escutar a música.”*

Friedrich Nietzsche

RESUMO

A percepção de felicidade de trabalhadores tem sido cada vez mais percebida como relevante para as organizações, a qual pode ser formada por razões pessoais, bem como pode ser influenciada por aspectos relativos ao trabalho. A comunicação, um dos pilares que sustenta organizações, tem como um de seus pontos principais o relacionamento entre a liderança e suas equipes. Considerando isto, este trabalho de conclusão teve como objetivo compreender a relação entre a felicidade percebida dos trabalhadores com os processos comunicacionais da gestão. Foi realizada uma pesquisa quantitativa exploratória de tipo *survey*, buscando compreender a percepção dos respondentes com relação aos temas. A análise dos resultados obtidos foi uni e multivariada, iniciada pela caracterização de respondentes, seguida pela análise descritiva univariada, análise multivariada de correlação e fatorial. Os principais resultados encontrados inferem que a maioria dos respondentes se percebem como pessoas felizes e que em geral, isto não depende dos processos de comunicação das organizações. Também foi possível identificar que os empregados notam os processos comunicacionais adotados pela liderança, apesar de não haver relação direta entre isto e a percepção de felicidade dos mesmos.

Palavras-chave: Felicidade. Liderança. Processos comunicacionais.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Questões de Felicidade.....	24
Quadro 2 - Questões de Comunicação Formal e Informal	25
Quadro 3 - Questões de Liderança	25
Quadro 4 - Questões sócio-demográficas	26

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise de gênero	28
Tabela 2 - Análise de faixa etária	29
Tabela 3 - Análise de escolaridade	29
Tabela 4 - Análise de cargo.....	30
Tabela 5 - Análise de renda individual aproximada.....	30
Tabela 6 - Análise da quantidade de funcionários das empresas	31
Tabela 7 - Análise dos setores das organizações	31
Tabela 8 - Análise descritiva de felicidade	33
Tabela 9 - Análise descritiva de comunicação formal e informal.....	34
Tabela 10 - Análise descritiva de liderança	36
Tabela 11 - Valores base para análise de correlação	38
Tabela 12 – Valores de base para análise fatorial	39
Tabela 13 – Análise fatorial	41

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	FELICIDADE E SUA RELAÇÃO COM O TRABALHO	13
3	LIDERANÇA E SEUS PROCESSOS COMUNICACIONAIS	18
4	METODOLOGIA	23
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	28
5.1	CARACTERIZAÇÃO DE RESPONDENTES.....	28
5.2	ANÁLISE UNIVARIADA DESCRITIVA.....	28
5.3	ANÁLISE MULTIVARIADA.....	28
5.3.1	Correlação linear bivariada	28
5.3.2	Análise Fatorial.....	28
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
	REFERÊNCIAS	46
	APÊNDICE A	50
	ANEXO A	51

1 INTRODUÇÃO

A comunicação, ponto essencial para os relacionamentos pessoais, é um fator indispensável no dia a dia das pessoas, seja no ambiente de trabalho ou na vida pessoal. Conforme Takahashi e Pereira (1991), a comunicação se faz indispensável para o relacionamento dos seres humanos, no âmbito profissional ou em sua vida particular. Ainda de acordo com as autoras, “A comunicação está presente em todos os momentos, quer formal ou informalmente, e em qualquer situação” (TAKAHASHI; PEREIRA, 1991, p. 123).

Kunsch (2016), salienta que a comunicação é um processo entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. A autora também menciona que estes processos possuem elementos essenciais, como a fonte, codificador, meio, mensagem, decodificador e receptor (KUNSCH, 2016). Para Titoce (2012, p. 14) “A comunicação é uma atividade básica de qualquer ser humano, permitindo-lhe ter a informação indispensável à sua sobrevivência e à manutenção das relações sociais”.

Com a mesma relevância, dentro das empresas os processos comunicacionais são indispensáveis, visando o atingimento de objetivos. As organizações são baseadas em processos e relacionamentos entre as pessoas, tornando a comunicação entre elas fundamental (MARCHIORI, 2010). De acordo com Takahashi e Pereira (1991, p. 130), “a comunicação é essencial no desenvolvimento das funções administrativas. É impossível planejar, organizar, controlar e avaliar sem se comunicar”.

Neste contexto, a comunicação interna é um dos principais pilares que fortalece a comunicação dentro das empresas. Neiva (2018) enfatiza que a comunicação interna é o que dá suporte às atividades de uma organização. A importância da comunicação interna está, principalmente, nas possibilidades de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão das organizações e empregados, buscando principalmente a excelência nos produtos e serviços, bem como o cumprimento da missão da empresa (KUNSCH, 2016).

Nas organizações, uma das principais formas de comunicação entre organização e empregados é pela relação entre líder e liderados. De acordo com Brum (2003, p.1), “um líder é mais que um canal de comunicação da empresa. Ele é a empresa e deve comportar-se como tal, demonstrando conhecer, aceitar e acreditar na mensagem ao repassá-la”. Garcia (2015, p. 13), comenta que “um bom

líder tem a grande responsabilidade de construir um clima organizacional satisfatório e equilibrado para que haja boas relações de trabalho e resultados positivos.”

Escorsin e Walger (2017, p. 29) enfatiza que a liderança “é relacional, ligada à influência, necessita de aceitação e é situacional”. De acordo com as autoras, existe um líder que é influenciador, os liderados que são influenciados e o posicionamento de influência (ESCORSIN; WALGER, 2017). Paralelo à isso, é levado em consideração os desafios de um cargo de liderança, pois visam oportunizar a orientação da informação, a necessidade de ter visão empresarial e sua comunicação aos funcionários e tornar isso um fator motivacional para as equipes (BRUM, 2003).

É possível compreender que o papel do líder é indispensável dentro das organizações, visto como uma figura de exemplo e um dos principais responsáveis pelas relações dentro das organizações. Conforme Garcia (2015), é necessário que o líder esteja disponível para ouvir os funcionários e auxiliá-los em seu compromisso com a organização, promovendo assim um ambiente com funcionários satisfeitos.

A satisfação dos funcionários, por sua vez, está associada à percepção de bem-estar. Segundo Marchiori (2010, p. 152), “empresas que vêm procurando entender as conexões entre estresse, saúde e bem-estar dos seus funcionários, a fim de obterem maior equilíbrio nessas relações, têm, naturalmente, conquistado ambientes internos de maior engajamento”.

À respeito da importância do bem-estar dos trabalhadores, é possível notar a atualidade deste tema, baseando-se no cenário de mudanças constantes no âmbito organizacional, sendo elas econômicas, tecnológicas, culturais e organizacionais, que desenvolvem novos problemas e desafios (PACHECO, 2011). Em busca de melhores condições para os trabalhadores e de melhores resultados, é possível perceber que as organizações também estão dando importância para a percepção de felicidade dos seus trabalhadores.

Conforme Paschoal, Torres e Porto (2010), frente ao aumento da concorrência e do fluxo de atividades, empresas estão se preocupando com a valorização dos seus funcionários e dando suporte para que os mesmos possam ter boa performance em suas tarefas. Segundo os autores, a ideia de que cada indivíduo possa ser feliz por intermédio das suas funções no trabalho, impulsiona gestores e estudiosos a buscarem soluções estratégicas para esta melhora (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010).

A felicidade, considerada como uma questão complexa e subjetiva, é influenciada por condições sociais, culturais e outros diversos fatores individuais, bem como pelas organizações, que buscam um ambiente de trabalho onde as pessoas possam ter bem-estar (BRUM, 2003). Este ponto é ressaltado por Neiva (2018), ressaltando que “felicidade no trabalho gera felicidade pessoal e vice-versa”. Desta forma, entende-se como essencial o sentimento de felicidade atrelado ao trabalho, pois existem ganhos para a organização e para o empregado.

Em relação ao conceito da felicidade, Urco et. al (2019, p. 14580), descrevem que “a felicidade é uma emoção complexa que é difícil de explicar devido ao fato de ser uma questão subjetiva”. De acordo com Pena (2007), é possível compreender o conceito de felicidade como uma constante sensação de que a vida faz sentido, o que é percebido no cotidiano.

Prolo e Arantes (2018) enfatizam que é um termo pesquisado por diversas áreas, como a psicologia, economia, neurociência e religião. Por isso, a questão que irá nortear este trabalho é: Qual a relação dos processos comunicacionais da liderança e a percepção de felicidade dos trabalhadores?

O objetivo é analisar a relação dos processos de comunicação das lideranças na percepção de felicidade dos trabalhadores. Também será necessária a investigação da importância e da influência das práticas de comunicação da liderança na percepção de felicidade dos trabalhadores, além de examinar os fatores da relação entre felicidade percebida e os processos comunicacionais da liderança nas organizações.

Nesse trabalho foi aplicada uma pesquisa quantitativa, de natureza aplicada, com objetivo exploratório e descritivo. O procedimento para aplicação foi de pesquisa do tipo *survey* com trabalhadores de setores inespecíficos. O presente documento inicia com o referencial teórico, (felicidade e sua relação com o trabalho, liderança e seus processos comunicacionais), seguida com o método de pesquisa e seus resultados.

2 FELICIDADE E SUA RELAÇÃO COM O TRABALHO

A felicidade, estudada há milhares de anos, possui diversos conceitos que foram criados ao longo do tempo por filósofos, estudiosos e escritores para a sua definição. Influenciadas por religiões e por diversas questões sociais de cada respectivo período, muitas delas se complementam, porém outras são divergentes umas das outras. Segundo Paula (2014), existe um elemento o qual se repete por diversas conclusões do termo: o parecer de que a filosofia sempre está conectada à sabedoria, e está ligada à felicidade.

O conceito de felicidade na atualidade pode ser compreendido de diversas formas, é, estudado em distintos campos e é tido como sinônimo de outros termos. Para Paschoal e Tamayo (2008), bem-estar e felicidade são termos que, por serem considerados sinônimos, se misturam diversas vezes na literatura científica. É possível que se faça relação também com satisfação, estado de espírito, afeto, além de ser considerado em alguns momentos como uma avaliação subjetiva da qualidade de vida (ALBUQUERQUE; TRÓCOLLI, 2004).

De acordo com Prolo e Arantes (2018), as pessoas ressaltam que possuem razões individuais para a felicidade. Em concordância com esta afirmação, Pena (2007) enfatiza que a felicidade possui um caráter especificamente individual, pois depende do significado que a pessoa coloca sobre o seu viver. Acontecimentos da vida possuem relevâncias diferentes, pois cada pessoa possui objetivos diferenciados e influenciados por culturas diversas (Diener et al., 1999). Um exemplo citado pelos autores é relacionado a objetivos de necessidades biológicas como a fome, os quais são idealizados por variadas culturas e por conta disto, se tornam extremamente relevantes em diversos locais.

São diversas características que embasam atualmente a felicidade para cada indivíduo, muitas vezes sendo momentos, sentimentos e objetos, estes que geram sentimentos diferenciados. Pessoas extrovertidas reagem de forma mais intensa a estímulos positivos do que pessoas introvertidas, mas quando expostas a situações neutras, estas pessoas podem ter reações semelhantes, isto por conta de níveis diferenciados de felicidade (Diener et al., 1999). Pessoas felizes possuem características mais adaptativas e demonstram este afeto positivo mais frequentemente (Lyubomirsky et al., 2005). Ainda segundo os autores, estas

mesmas pessoas são capazes de reagir sobre emoções negativas, sempre que se fizer necessário.

Pena (2007) salienta que felicidade não pode ser confundida com prazer, pois neste se encaixam atividades que em si não são agradáveis, mas trazem sentido para o contexto maior de felicidade. Segundo o autor, a felicidade pode ser considerada um sentimento contínuo de cada indivíduo identificar que sua vida possui e faz sentido. Além dos estudos desenvolvidos sobre o conceito de felicidade, é possível verificar pesquisas relacionadas a diversos outros termos e expressões. No caso do presente estudo, o foco está na felicidade no ambiente de trabalho.

Para Zanella (2016, p. 59), o conceito de felicidade no trabalho remete à satisfação de realizar o trabalho no dia a dia com dedicação, animação, além do sentimento de valorização por boa remuneração em um ambiente sadio. Com isso, é possível entender que esse sentimento ligado às atividades laborais depende de alguns fatores, sendo eles ligados a aspectos físicos, relações interpessoais, comunicação com a gestão, entre outros. De acordo com Fisher (2010), os conceitos mais atuais sobre felicidade no trabalho são embasados por atitudes positivas, bem como sentimentos e experiências agradáveis.

A colaboração entre os colegas na realização do trabalho, o apoio mútuo para resolver dificuldades no trabalho, a preocupação com o bem-estar dos colegas, a colaboração do chefe na resolução de problemas pessoais dos funcionários e a consideração das críticas dos subordinados por parte do chefe são exemplos de ações que aumentam o afeto positivo do trabalhador, diminuem a vivência de afeto negativo no trabalho e ainda podem contribuir para as experiências de expressão pessoal e realização. (PASCHOAL et al., 2010, p. 1067)

Conforme Zanella (2016, p. 61), “o trabalho tem grande importância no estado emocional e bem-estar da vida do ser humano, isso se deve ao fato de que as pessoas passam a maior parte do tempo no trabalho [...]”. O conceito de felicidade no trabalho segundo Achor (2010, p. 36), “trata-se de aprender a cultivar a atitude e os comportamentos que comprovadamente promovem o sucesso e a realização”. Reforça-se assim a ideia de que além dos diversos fatores externos, este sentimento também é influenciado pelo próprio trabalhador, como ele vê e como se coloca diante das situações diárias que propiciam crescimento profissional.

A felicidade no trabalho é o resultado de uma avaliação pessoal positiva envolvendo aspectos psicológicos como experiências afetivas positivas, estimulação do desenvolvimento profissional, excelente ambiente de trabalho, motivação, companheirismo, gentileza e aspectos físicos como infraestrutura, ergonomia, flexibilidade de trabalho e todos aqueles aspectos que atendem às expectativas de relacionamento do colaborador com seu local e ambiente de trabalho. (URCO et al., 2019, p. 14573)

Segundo Bendassoli (2007, p. 59), “os indivíduos passam a depender excessivamente de objetos externos a eles, bem como do ambiente social em que vivem, marcado pela luta constante por status, poder e prestígio”. Conforme destacado por Urco et al. (2019, p. 14578), “a experiência de sentimentos positivos motiva as pessoas a terem sucesso no trabalho e persistem nos esforços para atingir seus objetivos [...]”. Resultados da pesquisa realizada por Lyubomirsky, King e Diener (2005) mostram que a felicidade é extremamente influente nos resultados de sucesso que possui correlação. Segundo os autores, é possível compreender que a felicidade relacionada a sucessos passados, leva a atitudes que levam a ainda mais sucesso destes indivíduos.

Muitos estudos foram desenvolvidos nesta área, ressaltando a existência de diversos fatores que influenciam na felicidade no trabalho, satisfação no emprego e comprometimento organizacional (Fisher, 2010). A autora afirma que é possível elencar três níveis dentro das organizações que influenciam estes pontos citados anteriormente:

- a) nível organizacional: caracteriza-se pela cultura da empresa, bem como pelas atividades e características das atividades de Recursos Humanos;
- b) nível de trabalho: neste nível, são elencadas as características diretamente ligadas ao emprego, atividade exercida pelo trabalhador, onde se concentram atributos como atividades desafiadoras, que interessem ao empregado e que gerem atitudes positivas do mesmo;
- c) nível de evento: é possível elencar, para o nível de evento, características momentâneas e acontecimentos breves, como o humor agradável e emoções em tempo real.

Segundo Achor (2010) em cada descarga de felicidade vivenciada por um funcionário, este fica mais predisposto à criatividade e inovação, podendo ver

soluções que anteriormente não seriam percebidas. Além disso, Costa (2014, p. 83) ressalta que “antes de fazer as pessoas felizes no trabalho, é preciso tentar eliminar os motivos que as fazem infelizes”. Esses são alguns pontos de análise indicados pelos autores e que podem ser levados em consideração pelas organizações para um embasamento do conceito de felicidade no ambiente de trabalho.

Complementando, Vasconcelos (2004) descreve que algumas dimensões são conectadas e devem ser utilizadas em conjunto para que exista a felicidade no ambiente de trabalho, sendo elas: satisfação, confiança, liderança, princípios e o humanismo. Ainda, quanto maior for o equilíbrio relacionado a expectativas e demandas na relação de empresas e empregados, mais o ambiente de trabalho será saudável.

A felicidade no ambiente de trabalho pode ser influenciada por momentos rápidos, bem como por acontecimentos recorrentes relacionados às tarefas, ao trabalho e a organização (FISHER, 2010). Ainda, fatores individuais de cada trabalhador também interferem, como a personalidade, preferências, expectativas e necessidades. Para Farsen et. al. (2018, p. 36), “pessoas que apresentam um estado psicológico positivo, tendem a perceber e interpretar o seu ambiente de forma diferente, sendo mais otimistas e preparadas para os desafios futuros”.

A partir das constatações sobre a relação entre felicidade e trabalho, é possível notar algumas mudanças no comportamento das organizações e um maior investimento nos trabalhadores. “A felicidade é muito mais que apenas uma sensação boa. Ela começou a ser vista como uma espécie de combustível, que em doses adequadas, garantiria que certas atividades fossem desempenhadas” (BATISTA, 2018, p. 23).

“O trabalho torna-se verdadeiramente central na medida em que proporciona ao trabalhador condições que viabilizam o desenvolvimento da autoestima, do autoconceito, de realização, de crescimento, sendo fonte de satisfação, qualidade de vida, bem-estar e felicidade” (FARSEN et al., 2018, p. 38)

Conforme Tubone (2017), as empresas estão cada vez mais conscientes da importância do trabalhador, vendo este como o bem maior da organização. De acordo com Marchiori (2010, p. 152) “estudos relativos à felicidade vêm sensibilizando economistas e os levando a descobrir como a felicidade e o emocional podem vir a afetar o desempenho das pessoas nas organizações”. Para

Zanella (2016, p. 61), a felicidade no trabalho é um dos fatores que gera a realização e influencia no desenvolvimento pessoal e no trabalho.

As empresas que aspiram pela troca de experiências entre gerações para que ocorram experiências benéficas para a organização devem ter a preocupação com o conceito de felicidade (SOUZA, 2018). Para Farsen et al. (2018, p. 38), “buscar planejar atividades que vão ao encontro tanto das competências individuais quanto dos objetivos organizacionais proporciona significado positivo aos trabalhadores o que facilita a sua realização profissional”.

“As empresas que levam em conta a felicidade do trabalhador agregam em si vantagens comparativas que as diferenciam na economia” (MENDONÇA, 2016, p. 39). Em concordância com esta afirmação, nota-se que as organizações atualmente estão levando em consideração pontos como este para terem mais presença no mercado. Como mencionado por Achor (2010), a vantagem competitiva muitas vezes é impulsionada pela felicidade e pelo pensamento positivo, que tem como consequência a boa performance e a realização.

De acordo com Fisher (2010), a partir de percepções de atributos de cargos e empresas, é possível elencar características necessárias para auxiliar empresas que buscam melhorar a felicidade no ambiente de trabalho. Criar uma cultura organizacional que seja respeitosa e empática, liderança eficiente, relacionamentos justos e seguros, atitudes de reconhecimento, propor atividades interessantes e de autonomia, bem como outros pontos, se fazem essenciais para uma empresa que preza por esta melhora (FISHER, 2010).

3 LIDERANÇA E SEUS PROCESSOS COMUNICACIONAIS

A liderança dentro das organizações é fundamental para um bom andamento de processos e indispensável para atividades decisórias. De acordo com Chaves Fraga (2019, p. 14), “os líderes podem fazer toda a diferença dentro das organizações”. Conforme Costa (2014), as mudanças dentro das organizações sempre são iniciadas pelos líderes.

Para Day (2000), a atividade de liderança vem sendo recorrentemente definida como uma capacidade de nível individual. Alves (2010) cita que o líder é considerado uma pessoa visionária, persuasiva e que possui capacidade de interagir com seus seguidores. O autor ressalta que este também possui características de inovação e confiabilidade.

Fatores pessoais são relevantes e influentes nas atividades de um cargo de liderança. A autenticidade, considerada uma vasta construção psicológica, contempla características gerais que uma pessoa pode ver de si mesma dentro do ambiente que está, levando a guiar sua vida coerentemente aos seus valores (ILIES; MORGESON; NAHRGANG, 2005). Ainda, liderar outras pessoas é uma das atividades que traz características de autenticidade manifestadas.

Ser capaz de se recuperar rapidamente de uma situação catastrófica eventos e resiliência de exibição; ajudando as pessoas em sua busca por significado e conexão, promovendo um nova autoconsciência; e genuinamente se relacionando com todas as partes interessadas. (AVOLIO; GARDNER, 2005, p. 316)

Além de traços pessoais, são diversos fatores que influenciam a atividade de liderança, como características da organização. “São as normas culturais da empresa, boas ou más, que determinam o padrão de comportamento nas organizações” (MENDONÇA, 2016, p. 39). Complementando, Hostede (1980) define a cultura como um coletivo de pessoas em um espaço condicionadas à programação mental. Ainda, a cultura engloba diversas pessoas que tiveram as mesmas experiências e ensinamentos.

A figura do líder é imprescindível no ambiente de trabalho, pois é por meio de uma boa liderança que a empresa terá colaboradores motivados, um clima organizacional satisfatório com boas relações de trabalho, clientes satisfeitos, bons lucros, resultados positivos, entre outros (GARCIA, 2015, p. 2).

O conceito de liderança, para Escorsin e Walger (2017), baseia-se na influência que uma pessoa exerce sobre um grupo de pessoas, em situações específicas, com o princípio de atingir um objetivo. Para Fraga (2019, p. 13), “é obrigatório que ele saiba liderar, influenciando e orientando as pessoas em direção à realização de metas e dos objetivos comuns”. Além dos benefícios por atingir resultados necessários, existirão outros diversos benefícios subsequentes a isto para o líder e sua respectiva equipe subordinada.

Este mesmo conceito é reforçado por Garcia (2015), citando que o líder necessita saber de que forma influenciar a equipe para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados, entusiasmando e persuadindo os demais. Fica clara, então, a influência do líder sob seus funcionários, salientando que os resultados dependem da união destes esforços e da motivação passada por parte da gestão.

Trata-se de um processo de influência que afeta a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objetivos para a organização ou grupo, a organização das atividades para o alcance dos objetivos, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipa, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização (REIS CAETANO, 2017, p. 7).

Atividades do líder ligadas a pontos de motivação e influência sob sua equipe ressaltam a importância dessa atividade. De acordo com Chaves Fraga (2019, p. 13), “para que haja sucesso nas organizações, é imprescindível a existência de equipas bem preparadas, motivadas, num ambiente harmonioso, procurando sempre a maior eficiência e eficácia no seu trabalho”. De forma complementar, é necessário salientar que, além das diversas características que um líder necessita para desenvolver um trabalho eficaz, diversas obrigações também fazem parte da sua ocupação, sendo estas indispensáveis.

No mundo organizacional, é possível notar as diversas formas de cada líder pensar, agir e de se comunicar. Para Ribeiro, Smedo e Coelho (2017), os tipos de lideranças devem influenciar as ações e a conduta dos empregados. Segundo Rowe (2002), existem três tipos de liderança que podem ser segmentados da seguinte forma:

- a) Liderança estratégica: consiste na habilidade de influenciar as demais pessoas da organização a tomarem decisões que tenham resultados positivos, ou seja, que mantenham a viabilidade da organização por um grande período de tempo. Estes líderes enfatizam o comportamento ético, ressaltam os valores como base para decisões, supervisionam atribuições, criam e colocam em prática estratégias nas quais acreditam e salientam a relevância destas. Têm como base o pensamento linear e não linear;
- b) Liderança visionária: esta segmentação tem como visão o futuro e não se abstém de correr riscos. O controle desta liderança é feito com base em normas, opiniões em valores em comum que agreguem e possibilitem a socialização. Tem como características a proatividade, persuasão, preocupação com ideias, reforçam a relação compreensiva e buscam o aprimoramento de estratégias já existentes. Líderes que se encaixam nesta segmentação não se vêem como a empresa, mas sim, descolados a isto como uma parte dela. Além disto, possuem um pensamento não linear;
- c) Liderança gerencial: neste tipo de liderança, a estabilidade e a ordem possuem posição fundamental. Estes têm como preferência as atividades rotineiras e programadas, buscando soluções de curto prazo, sendo conservadores e com isto se veem como parte da organização. Quando se encaixam nesta segmentação existe a influência sob o pensamento dos subordinados, buscando alta performance em atividades do dia-a-dia. Neste caso, líderes desta segmentação possuem um pensamento linear.

Independentemente do tipo de liderança aplicado no dia a dia, para que a relação entre líder e empregado se torne saudável e produtiva, a comunicação é imprescindível. Segundo Takahashi e Pereira (1991, p. 123), não existe liderança sem comunicação, pois em um relacionamento humano no ambiente de trabalho exige-se um elemento que possibilite a condução de um grupo de pessoas. Complementando, Costa (2014) relata que é essencial a existência de comunicação entre as pessoas que se relacionam para que exista qualquer relacionamento.

Um dos grandes desafios de um cargo de liderança pode ser considerada a comunicação efetiva com seus públicos. A função comunicativa dos líderes das organizações se tornou mais evidente e relevante do que nunca (MEN; YUE; LIU, 2020). De acordo com os autores, a comunicação de pessoas em cargos de liderança é o ponto central do esquema de comunicação interna das empresas, sendo imprescindível para determinar a visão dos públicos sob a imagem da organização.

Conforme Brum (2000, p.1), “o poder da comunicação não está no reter ou deter a informação e sim fazê-la circular”. De acordo com Costa (2014, p. 73), “se a comunicação é uma atitude, a atitude também é uma comunicação”. Portanto, entende-se a comunicação como essencial para as relações dentro das organizações como um fator determinante para os processos, tornando o relacionamento entre líderes e empregados mais dinâmico. Líderes são parte de redes de interatividade que podem ser consideradas maiores do que estes indivíduos, portanto eles podem ajudar a expandir essas redes mas não podem controlá-las (MARION; UHL-BIEN, 2001).

Conforme Reis (2018, p. 3), “as mudanças com a globalização tem permitido transformar os trabalhadores antes passivos, cumpridores de tarefas rotineiras, hoje ativos em seu desenvolvimento profissional”. Esta mudança de papéis e posicionamentos dos empregados, se bem orientada e entendida pela organização, torna-se positivo para ambos.

Segundo Sobral (2012), uma comunicação transparente de valores é o que permite que os empregados reconheçam as motivações do líder como autênticas, causando identificação e fundamentação dos comportamentos do líder. De acordo com Reis (2018, p. 14), “os líderes procuram um ponto de equilíbrio para desenvolver com seus colaboradores uma comunicação interna que gere resultados positivos tanto para a organização como para a pessoa”.

Líderes que possuem atitudes pessoais, com comunicação autêntica e empática, proporcionam uma relação de qualidade entre o funcionário e a organização (MEN; YUE; LIU, 2020). Entre as diversas características que são reconhecidas em um líder e sua comunicação, a simpatia e empatia são bastante lembradas e ressaltadas como necessárias. Líderes considerados carismáticos possuem atitudes que demonstram segurança, prestam auxílio, com um estilo de

comunicação claro e não agressivo (DE VRIES; BAKKER-PIEPER; OOSTENVELD, 2010).

De acordo com Costa (2014), o líder pode negligenciar a relevância de se comunicar com sua equipe se estiver apenas preocupado com os resultados. Este é um ponto de atenção por parte da empresa, pois o líder deve compreender a relevância da comunicação no contexto diário. Brum (2003) ressalta que os líderes das organizações precisam compreender o processo da informação e que, com isso, estarão aptos a auxiliar na compreensão das informações para que se tornem conhecimento na mente dos funcionários.

Pela necessidade da comunicação dentro das organizações, Costa (2014, p. 22) cita que “não basta, portanto, o colaborador estar na empresa. É preciso que a empresa esteja no colaborador”. Em concordância a isso, é possível compreender a importância da comunicação entre o líder e sua equipe, bem como o reconhecimento de ambas partes e a identificação pessoal com a organização. “As organizações devem estar cientes do valor da confiança dos funcionários nas organizações, que servem como base da relação dos funcionários” (MEN; YUE; LIU, 2020).

4 METODOLOGIA

Este trabalho possui abordagem quantitativa. Essa segmentação de pesquisa tem como premissa a busca por números que façam a tradução de opiniões e informações, para que possam ser classificadas e analisadas (MORESI, 2003). De acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 33), “tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana”.

Tendo natureza de uma pesquisa aplicada, esta teve alguns critérios, como possuir preocupação menor com relação ao desenvolvimento de teorias que possuam valor universal e maior com a aplicação imediata em uma realidade circunstancial (GIL, 2008). Essa teve como objetivo oportunizar a aplicação prática dos conhecimentos obtidos, focados na solução de problemas pontuais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória pois possui foco em proporcionar uma visão ampla, mesmo que aproximada, de um fato específico (GIL, 2008). De acordo com Gil (2008, p. 27) a pesquisa exploratória “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Foi utilizado como procedimento a pesquisa do tipo *survey*. Conforme salientado por Gerhardt e Silveira (2009, p. 39), “é a pesquisa que busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter”. Foram determinadas variáveis, que conforme enfatizado por Gil (2008, p. 55), caracterizam a solicitação de informações para um grupo de pessoas com relação ao problema estudado para que seja realizada análise quantitativa e obtenção de resultados correspondentes.

4.1 Instrumento Quantitativo

O instrumento elaborado para a coleta de dados foi desenvolvido em quatro diferentes blocos de questões, segmentados de acordo com os assuntos abordados no presente trabalho. O primeiro bloco engloba questionamentos referentes à felicidade, o segundo referente à comunicação, o terceiro referente à liderança e o quarto bloco referente às características sócio-demográficas.

Para mensuração, utilizou-se a escala de tipo Likert. “Desde que Rensis Likert introduziu seu método em 1932, pesquisadores de áreas como psicologia, educação e marketing têm se valido do uso de diferentes formatos de escalas tipo Likert” (DALMORO; VIEIRA, 2013, p. 162). Segundo os autores, nas áreas de ciências sociais, é corriqueira a utilização de diversos instrumentos de medida para realizar mensuração, dentre eles escalas multi-item. Para a presente pesquisa, utilizou-se uma escala de 5 pontos, sendo 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente.

No primeiro bloco do questionário, que se refere às variáveis relacionadas à percepção de felicidade, constavam 4 questões. Estas, embasadas por Damásio, Zanon e Koller (2014), visavam a compreensão da visão sobre felicidade dos trabalhadores questionados. Ainda, buscava levantar a visão dos mesmos com relação a percepção de felicidade das pessoas com as quais se relaciona.

Quadro 1 – Questões de Felicidade

Questões			
Felicidade	FELI_1	1	Em geral, eu me considero uma pessoa muito feliz.
	FELI_2	2	Comparando a maioria dos meus colegas e amigos, eu me considero mais feliz.
	FELI_3	3	Algumas pessoas, de maneira geral, são muito felizes. Elas aproveitam a vida independente do que esteja acontecendo, conseguindo o máximo de cada situação. Essa caracterização me descreve muito.
	FELI_4	4	Algumas pessoas, de maneira geral, não são muito felizes. Embora não estejam deprimidas, elas nunca parecem tão felizes quanto poderiam ser. Essa caracterização me descreve muito.

Fonte: Adaptado de Damásio, Zanon e Koller (2014)

No segundo conjunto de variáveis, embasado por Santos e Gonçalves (2010), constavam questionamentos relacionados à comunicação dentro das organizações, entre liderança e empregados. Essa parte foi segmentada em dois temas complementares, comunicação formal e informal.

Quadro 2 – Questões de Comunicação Formal e Informal

Questões			
Comunicação formal	COMU_1	5	Nesta organização os gestores se reúnem com os funcionários, pelo menos uma vez por ano, para conhecer as suas expectativas futuras em relação aos seus empregos.
	COMU_2	6	Nesta organização os gestores interagem diretamente com os seus funcionários para saber como mantê-los satisfeitos em relação ao seu trabalho.
	COMU_3	7	Nesta organização os gestores se reúnem com os funcionários para transmitir informações sobre assuntos que afetam o seu ambiente.
Comunicação informal	COMU_4	8	Os gestores procuram compreender o que os colaboradores querem da organização.
	COMU_5	9	Quando um dos colaboradores está se comportando de maneira diferente do normal, os gestores procuram saber se existe um problema que provoca essa alteração de comportamento.
	COMU_6	10	Os gestores tentam saber o que as pessoas realmente sentem sobre as suas funções.
	COMU_7	11	Os gestores falam regularmente com os colaboradores para conhecer melhor o seu trabalho.

Fonte: Adaptado de Santos e Gonçalves (2010)

O terceiro bloco do questionário foi composto por questões relacionadas a liderança, as quais buscavam compreender como são reconhecidas as atividades desenvolvidas pela liderança e como os empregados percebem isto. Estas variáveis foram desenvolvidas embasadas no instrumento de Northouse (2001), adaptadas e utilizadas por Roveda (2010) e Zanotto (2017).

Quadro 3 – Questões de Liderança

Questões			
Liderança	LIDE_1	12	Meu líder age respeitosamente com os membros do grupo.
	LIDE_2	13	Meu líder define as responsabilidades de cada membro do grupo
	LIDE_3	14	Meu líder comunica-se ativamente com os membros do grupo.
	LIDE_4	15	Meu líder esclarece o seu próprio papel no grupo
	LIDE_5	16	Meu líder demonstra preocupação com o bem-estar pessoal dos outros.
	LIDE_6	17	Meu líder fornece critérios para o que é esperado do grupo.
	LIDE_7	18	Meu líder encoraja os membros do grupo para fazer um trabalho de qualidade.

(conclusão)

LIDE_8	19	Meu líder ajuda os membros do grupo a se entenderem.
LIDE_9	20	Meu líder me dá retorno a respeito do meu desempenho individual.

Fonte: Adaptado de Roveda (2010)

A última segmentação do questionário foi composta por questionamentos sócio-econômicos, visando obter mais informações dos respondentes para possibilitar uma melhor análise dos dados.

Quadro 4 – Questões sócio-demográficas

Questões		
Questões Socio-Demográficas	21	Gênero (sexo): 1. <input type="radio"/> Masculino 2. <input type="radio"/> Feminino
	22	Faixa Etária (anos): 1. <input type="radio"/> 18 – 25 2. <input type="radio"/> 26 – 35 3. <input type="radio"/> 36 – 45 4. <input type="radio"/> 46 – 55 5. <input type="radio"/> 56 – 65 6. <input type="radio"/> 65 ou mais
	23	Escolaridade: 1. <input type="radio"/> Ensino Fundamental Incompleto 2. <input type="radio"/> Ensino Fundamental Completo 3. <input type="radio"/> Ensino Médio Incompleto 4. <input type="radio"/> Ensino Médio Completo 5. <input type="radio"/> Superior Incompleto 6. <input type="radio"/> Superior em Andamento 7. <input type="radio"/> Superior Completo 8. <input type="radio"/> Especialização 9. <input type="radio"/> Mestrado 10. <input type="radio"/> Doutorado
	24	Cargo: 1. <input type="radio"/> Estagiário 2. <input type="radio"/> Auxiliar/Assistente 3. <input type="radio"/> Analista 4. <input type="radio"/> Supervisor/Coordenador 5. <input type="radio"/> Gerente
	25	Renda Individual Aproximada: 1. <input type="radio"/> até R\$1.500,00 2. <input type="radio"/> de R\$1.501,00 à R\$2.000,00 3. <input type="radio"/> de R\$2.001,00 à R\$3.000,00 4. <input type="radio"/> de R\$3.001,00 à R\$4.000,00 5. <input type="radio"/> de R\$4.001,00 à R\$5.000,00 6. <input type="radio"/> acima de R\$5.001,00
	26	Quantidade de funcionários da empresa que trabalha: 1. <input type="radio"/> De 1 a 100 2. <input type="radio"/> De 101 a 500 3. <input type="radio"/> De 501 a 1.000 4. <input type="radio"/> De 1.001 a 5.000 5. <input type="radio"/> De 5.001 a 15.000 6. <input type="radio"/> Mais de 15.000
	27	A empresa que você trabalha pertence a qual setor? (Ex: moveleira, calçadista, metal-mecânico, vinícola, comércio, etc)

Fonte: Elaborado pela autora.

A coleta de dados quantitativos ocorreu entre os dias 01 de setembro de 2020 e 05 de outubro de 2020, tendo foco em trabalhadores do estado do Rio Grande do Sul. A divulgação aconteceu por meio de divulgação em redes sociais,

bem como pelo envio diretamente à empresas e trabalhadores da região sul do país. O questionário foi aplicado por meio online, com suporte da plataforma *Google Forms*, tendo um tempo estimado de resposta de 5 minutos. A pesquisa obteve um total de 223 respondentes.

Os dados foram analisados por meio da estatística descritiva, análise univariada e multivariada. Foram realizadas análises da caracterização dos respondentes, seguida pela análise univariada que apresentou as médias das variáveis e seus respectivos desvios padrão. Também foram realizadas análises multivariadas, as quais testaram a correlação entre variáveis e a análise fatorial confirmatória.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Nesta etapa, serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa quantitativa aplicada. Será realizada uma apresentação da população respondente, a fim de compreender o perfil dos participantes da pesquisa para uma melhor análise posterior das demais questões. Em seguida, será apresentada a análise univariada, enfatizando as médias obtidas. Posteriormente será apresentada a análise multivariada realizada, definida por Hair et al (2005, p. 21) como “todas as técnicas estatísticas que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre indivíduos ou objetos sob investigação”, mostrando resultados de correlação e fatorial. A análise multivariada terá foco na apresentação das correlações entre variáveis e análise fatorial.

A amostragem definida para esta pesquisa foi censitária, considerando a orientação de Hair et al (2005) de no mínimo 5 respondentes por ítem da escala. Foi realizado o processo de limpeza do banco para uma melhor análise dos dados.

5.1 Caracterização de respondentes

O questionário aplicado contou com 7 questões sócio demográficas com o objetivo de compreender o perfil dos respondentes. Na primeira pergunta, é possível notar que o maior número de trabalhadores é do sexo feminino, contando com 146 respostas (65,4%). Já trabalhadores do sexo masculino representam 34,6% (77 respondentes).

Tabela 1 – Análise de gênero

GÊNERO		
	Respondentes	Percentual
Feminino	146	65,4%
Masculino	77	34,6%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A segunda questão referente a faixa etária permite identificar que respondentes de 26 a 35 anos são maioria, contando com 105 respondentes (47,1%). A segunda maior quantidade de respondentes é referente à empregados que têm entre 18 a 25 anos, sendo 53 respondentes (23,8%), seguido por pessoas

de 35 a 45 anos com 48 respondentes (21,5%). Com as menores participações da pesquisa estão pessoas entre 46 a 55 anos que totalizaram 13 respondentes (5,8%) e de 56 a 65 anos com o total de 4 respondentes (1,8%).

Tabela 2 – Análise de faixa etária

FAIXA ETÁRIA		
	Respondentes	Percentual
De 18 a 25 anos	53	23,8%
De 26 a 35 anos	105	47,1%
De 36 a 45 anos	48	21,5%
De 46 a 55 anos	13	5,8%
De 56 a 65 anos	4	1,8%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Com relação à terceira pergunta, relacionada ao grau de escolaridade dos respondentes, é possível notar que o maior número de respondentes possui ensino superior completo, tendo 75 respondentes (33,6%). Seguido por respondentes que possuem ensino superior em andamento, totalizando 54 respondentes (24,2%) e 50 respondentes com grau de especialização (22,4%). Em ordem decrescente, é possível identificar 15 pessoas com superior incompleto (6,7%), 14 respondentes com ensino médio completo (6,3%), além de 9 respondentes com grau de mestrado (4,0%). Os percentuais menores ficaram nos graus de doutorado com 3 respondentes (1,3%), ensino fundamental completo contando com 2 respondentes (0,9%) e 1 respondente com ensino médio incompleto (0,4%).

Tabela 3 – Análise de escolaridade

ESCOLARIDADE		
	Respondentes	Percentual
Ensino Fundamental Completo	2	0,9%
Ensino Médio Incompleto	1	0,4%
Ensino Médio Completo	14	6,3%
Superior Incompleto	15	6,7%
Superior em Andamento	54	24,2%
Superior Completo	75	33,6%
Especialização	50	22,4%
Mestrado	9	4,0%
Doutorado	3	1,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A fim de compreender qual a ocupação dos respondentes dentro das organizações, a quarta questão solicitava informações a respeito do cargo ocupado por cada respondente. Foi possível identificar que 80 respondentes possuem cargo de analista (35,8%), seguido pelo cargo de auxiliar/assistente com 59 respostas (26,4%). Já 47 respondentes possuem cargo de supervisor/coordenador (21,0%), além de 32 respondentes com cargo de gerente (14,3%). O menor número de respondentes foi para o cargo de estagiário, com 5 respondentes (2,2%).

Tabela 4 – Análise de cargo

CARGO		
	Respondentes	Percentual
Estagiário	5	2,2%
Auxiliar/ Assistente	59	26,4%
Analista	80	35,8%
Supervisor/Coordenador	47	21,0%
Gerente	32	14,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A quinta pergunta buscava possibilitar a análise da renda individual aproximada de cada um dos respondentes. As faixas de R\$ 2.001,00 à R\$ 3.000,00 e de acima de R\$ 5.001,00 obtiveram 55 respondentes cada (24,6% cada), seguidas por 43 respondentes referente à faixa de R\$ 3.001,00 à R\$ 4.000,00 (19,2%). Seguidos por 30 respondentes que sinalizaram possuir renda de de R\$ 1.501,00 à R\$ 2.000,00 (13,4%) e por 24 respondentes relacionados à faixa de R\$ 4.001,00 à R\$ 5.000,00 (10,7%). A menor quantidade de respondentes foi na faixa de até R\$1.500,00, contando com 16 respondentes (7,1%).

Tabela 5 – Análise de renda individual aproximada

RENDA INDIVIDUAL APROXIMADA		
	Respondentes	Percentual
até R\$1.500,00	16	7,1%
de R\$ 1.501,00 à R\$ 2.000,00	30	13,4%
de R\$ 2.001,00 à R\$ 3.000,00	55	24,6%
de R\$ 3.001,00 à R\$ 4.000,00	43	19,2%
de R\$ 4.001,00 à R\$ 5.000,00	24	10,7%
acima de R\$ 5.001,00	55	24,6%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A fim de compreender qual a dimensão das organizações dos respondentes, a pergunta 6 referia-se a quantidade de funcionários da empresa em que o respondente trabalha. De 1 a 100 funcionários obteve 86 respondentes (38,6%), seguida por mais de 15.000 funcionários com 71 respondentes (31,8%). Com isso é possível constatar que mais da metade dos trabalhadores respondentes atuam em pequenas ou grandes empresas, seguidos por empresas de 101 a 500 empregados com 33 respondentes (14,8%) com um número mais baixo de respondentes. A opção com empresas de 1.001 a 5.000 funcionários obteve 14 respondentes (6,3%) e as empresas com 501 a 1.000 empregados obteve 13 respondentes (5,8%). Com o menor número de respondente, 6 pessoas (2,7%) é possível observar empresas de 1.001 a 5.000 funcionários.

Tabela 6 – Análise da quantidade de funcionários das empresas

QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA QUE TRABALHA		
	Respondentes	Percentual
de 1 à 100	86	38,6%
de 101 à 500	33	14,8%
de 501 à 1000	13	5,8%
de 1001 à 5000	14	6,3%
de 5001 à 15000	6	2,7%
mais de 15000	71	31,8%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Com o objetivo de entender qual o setor que a empresa de cada respondente atua e realizar uma comparação entre o setor calçadista e os demais foi possível identificar 79 respondentes (35,4%) do setor calçadista e 144 respondentes (64,4%) de outros segmentos de mercado.

Tabela 7 – Análise dos setores das organizações

SETOR		
	Respondentes	Percentual
Calçadista	79	35,4%
Outros	144	64,6%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

5.2 Análise univariada descritiva

Com o objetivo de analisar as médias obtidas em cada uma das variáveis aplicadas no questionário, foi realizada a análise univariada em cada bloco de perguntas aplicado.

O primeiro bloco que perguntas do questionário tinha como objetivo compreender a percepção de felicidade dos trabalhadores respondentes. De acordo com Paschoal, Torres e Porto (2010), os conceitos de bem-estar entendidos como felicidade deixam claro os pontos positivos das experiências de trabalhadores, tendo uma sugestão positiva a estes termos. Neste bloco, constituído por 4 variáveis, foram adicionadas as nomenclaturas FELI_1, FELI_2, FELI_3 E FELI_4 para uma identificação mais fácil de cada uma.

A variável relacionada a percepção pessoal de cada respondente sobre se considerar uma pessoa muito feliz (FELI_1), obteve a maior média dentre as questões do primeiro bloco (4,27). A variável que realiza uma comparação entre o nível de felicidade do respondente e seu grupo de colegas e amigos (FELI_2), obteve a segunda melhor média (3,83). Neste construto, a variável com terceira melhor média (3,61) afirmava que algumas pessoas são muito felizes e costumam aproveitar a vida independente do que aconteça (FELI_3). Já a quarta variável, que obteve a menor média deste grupo(2,50), afirmava sobre algumas pessoas que não são muito felizes e ainda assim aparentam ser menos felizes do que realmente são (FELI_4).

É possível também compreender que, em afirmações somente relacionadas a percepções pessoais, a média é mais positiva do que quando há comparação com outras pessoas na variável apresentada. Nesta mesma linha de pensamento, verifica-se que o desvio padrão obteve caminho contrário, tendo um crescente ao longo das respostas obtidas neste bloco.

Tabela 8 – Análise descritiva de felicidade

Variável		Média	Média (%)	Desvio padrão	Desvio padrão (%)	
Felicidade	FELI_1	Em geral, eu me considero uma pessoa muito feliz.	4,27	81,8	0,817	3,60
	FELI_2	Comparando a maioria dos meus colegas e amigos, eu me considero mais feliz.	3,82	70,5	0,919	1,60
	FELI_3	Algumas pessoas, de maneira geral, são muito felizes. Elas aproveitam a vida independente do que esteja acontecendo, conseguindo o máximo de cada situação. Essa caracterização me descreve muito.	3,61	65,3	1,017	0,30
	FELI_4	Algumas pessoas, de maneira geral, não são muito felizes. Embora não estejam deprimidas, elas nunca parecem tão felizes quanto poderiam ser. Essa caracterização me descreve muito.	2,50	37,5	1,300	6,00

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O segundo conjunto de variáveis, com questões relacionadas à comunicação formal e informal nas organizações, obteve em suas variáveis médias bastante aproximadas entre as variáveis. Na primeira segmentação do segundo bloco, foram apresentadas 3 variáveis relacionadas a comunicação formal. Neste construto, a variável relacionada aos gestores se reunirem com os funcionários a fim de transmitir informações sobre assuntos que interferem no ambiente de trabalho (COMU_3) obteve a maior média (3,65). Seguida pela variável que ressalta o fato da interação dos gestores com os funcionários com o objetivo de mantê-los satisfeitos (COMU_2), obteve a segunda melhor média (3,23). Neste construto, a variável relativa aos gestores reunirem seus funcionários uma vez ao ano para compreender expectativas futuras dos seus funcionários (COMU_1), obteve a menor média (3,13).

A segunda parte da segmentação do segundo bloco de variáveis tratava da comunicação informal nas organizações, que manteve médias e desvios padrão similares com a primeira parte do conjunto de questões. Com a melhor média do conjunto de variáveis (3,53), esta variável ressaltava a percepção dos gestores sobre atitudes diferentes dos seus funcionários e a busca por compreender o motivo desta alteração (COMU_5). A variável que enfatiza a conversa de gestores com os empregados para conhecer seus respectivos trabalhos (COMU_7), obteve a segunda melhor média deste grupo. Com a terceira melhor média deste conjunto

(3,25), a variável trata de gestores que buscam compreender o que os funcionários esperam da empresa (COMU_4). A variável relacionada aos gestores buscarem compreender o que seus funcionários realmente sentem sobre suas funções, apresentou a menor média do construto de comunicação informal (3,18).

Perante a estas médias obtidas, é possível compreender que tanto a comunicação formal quanto a informal possuem a mesma relevância dentro das organizações. A variável que obteve menor média (COMU_1), mostra que conversas de alinhamento de expectativas entre a liderança e sua equipe não são tão frequentes quando o que se espera. Apesar de serem médias próximas, não são médias positivas para as variáveis, o que demonstra que os respondentes podem não estar tão satisfeitos com os processos de comunicação de seus líderes.

Tabela 9 – Análise descritiva de comunicação formal e informal

Variável			Média	Média (%)	Desvio padrão	Desvio padrão (%)
Comunicação formal	COMU_1	Nesta organização os gestores se reúnem com os funcionários, pelo menos uma vez por ano, para conhecer as suas expectativas futuras em relação aos seus empregos.	3,13	53,3	1,428	8,50
	COMU_2	Nesta organização os gestores interagem diretamente com os seus funcionários para saber como mantê-los satisfeitos em relação ao seu trabalho.	3,23	55,8	1,294	5,80
	COMU_3	Nesta organização os gestores se reúnem com os funcionários para transmitir informações sobre assuntos que afetam o seu ambiente.	3,65	66,3	1,235	4,70

(conclusão)

Comunicação informal	COMU_4	Os gestores procuram compreender o que os colaboradores querem da organização.	3,25	56,3	1,308	6,10
	COMU_5	Quando um dos colaboradores está se comportando de maneira diferente do normal, os gestores procuram saber se existe um problema que provoca essa alteração de comportamento.	3,53	63,3	1,247	4,90
	COMU_6	Os gestores tentam saber o que as pessoas realmente sentem sobre as suas funções.	3,18	54,5	1,328	6,50
	COMU_7	Os gestores falam regularmente com os colaboradores para conhecer melhor o seu trabalho.	3,30	57,5	1,211	4,20

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

No terceiro construto foram apresentadas nove variáveis relacionadas ao tema liderança, as quais obtiveram uma maior variação nas médias e desvios padrão, comparado aos demais construtos anteriores. A variável relacionada ao líder ter atitudes respeitadas com a equipe de trabalhadores (LIDE_1), atingiu a maior média deste bloco (4,15). Com a segunda melhor média do grupo de variáveis relacionadas ao tema liderança (4,13), esta variável trata do líder encorajar a equipe a fazer um trabalho de qualidade (LIDE_7). Com a terceira melhor média (3,95), a variável que obteve essa colocação na análise salienta a demonstração de preocupação do líder com o bem-estar pessoal das outras pessoas (LIDE_5).

Com a quarta melhor média deste construto (3,91), a variável enfatiza a comunicação ativa do líder com os membros da equipe (LIDE_3). Seguida pela variável que ressalta a definição de responsabilidades dos membros da equipe por parte do gestor (LIDE_2), a qual atingiu a quinta melhor média (3,83). Neste mesmo grupo, a variável com sexta melhor média (3,78) trata do líder esclarecer o seu próprio papel no grupo. A variável relacionada ao apoio do líder aos membros do grupo para se entenderem (LIDE_8), obteve a sétima média em ordem crescente (3,63). Com a oitava média deste construto (3,63), a variável trata do fornecimento de critérios para o que espera da sua equipe (LIDE_6). A variável relacionada ao líder dar retorno sobre o desempenho individual de cada funcionário (LIDE_9), apresentou a menor média deste construto (3,51).

Neste bloco, é possível perceber que as maiores médias foram obtidas nas variáveis LIDE_1 e LIDE_7, indicando que o líder age de forma respeitosa com seus empregados e que encoraja os membros de sua equipe. As demais variáveis

obtiveram médias próximas, mostrando uma linearidade nas atitudes da liderança para com suas equipes. Além disso, é possível verificar que a menor média foi relacionada a variável que traz a afirmativa a respeito do líder dar retorno ao respondente sobre sua atividade profissional. Entende-se por meio desta que conversas de feedback são pouco comuns, tendo uma média não tão positiva quanto o esperado, além de enfatizar o que foi verificado na análise do construto de comunicação, que a variável com a menor média também é relacionada a conversas entre o líder e sua equipe.

Tabela 10 – Análise descritiva de liderança

Variável		Média	Média (%)	Desvio padrão	Desvio padrão (%)	
Liderança	LIDE_1	Meu líder age respeitosamente com os membros do grupo.	4,15	78,7	1,091	1,81
	LIDE_2	Meu líder define as responsabilidades de cada membro do grupo.	3,83	70,6	1,151	3,02
	LIDE_3	Meu líder comunica-se ativamente com os membros do grupo.	3,91	72,6	1,161	3,21
	LIDE_4	Meu líder esclarece o seu próprio papel no grupo.	3,78	69,5	1,226	4,52
	LIDE_5	Meu líder demonstra preocupação com o bem-estar pessoal dos outros.	3,95	73,7	1,097	1,95
	LIDE_6	Meu líder fornece critérios para o que é esperado do grupo.	3,63	65,7	1,189	3,79
	LIDE_7	Meu líder encoraja os membros do grupo para fazer um trabalho de qualidade.	4,13	78,1	1,075	1,50
	LIDE_8	Meu líder ajuda os membros do grupo a se entenderem.	3,67	66,8	1,214	4,28
	LIDE_9	Meu líder me dá retorno a respeito do meu desempenho individual.	3,51	62,7	1,359	7,17

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

De acordo com os resultados obtidos na análise descritiva univariada, as maiores médias obtidas respectivamente em seus construtos foram as variáveis que afirmam que o respondente se considera uma pessoa feliz (FELI_1), que os gestores se reúnem com funcionários a fim de transmitir informações importantes e que afetam seu trabalho (COMU_3), bem como a variável que afirma a atitude respeitosa do líder com os membros da equipe (LIDE_1). Com isso, é possível inferir que empregados que recebem informações necessárias por parte de seus líderes se consideram pessoas felizes. Além disso, é possível compreender que os gestores

que são respeitosos com suas equipes também se preocupam em repassar informações necessárias a seu grupo de liderados.

É possível notar que as maiores médias foram obtidas nos construtos relacionados à felicidade e liderança. É possível verificar um indicativo, que por ser o construto com médias mais baixas, a comunicação da liderança dentro das organizações necessita de atenção e aprimoramento nas empresas. É importante destacar que os respondentes da pesquisa se percebem como pessoas felizes, enfatizando que também se consideram mais felizes do que seus colegas e amigos.

Destacam-se como atitudes comunicacionais mais comuns da liderança, gestores que transmitem as informações necessárias para suas equipes e que possuem percepção sob as mudanças de atitudes de seus liderados. Líderes que são respeitosos e que encorajam seus funcionários são proeminentes dentre os respondentes. Com isto, é possível inferir que empregados que se sentem felizes possuem líderes que encorajam e os tratam de forma respeitosa no ambiente organizacional. Da mesma forma é possível compreender que gestores que se reúnem com suas equipes para transmitir informações pertinentes ao trabalho, tem atitudes coerentes e respeitosas.

5.3 Análise multivariada

5.3.1 Correlação linear bivariada

Para essa etapa do trabalho foi realizada análise de correlação bivariável com coeficiente de Pearson, que segundo Fávero (2009, p. 100), “é uma medida do grau da relação linear entre duas variáveis métricas”. Baseado na classificação estabelecida por Pestana e Gageiro (2005), foi estabelecida uma separação por cores para cada um dos níveis dos resultados obtidos na análise da correlação, visando uma melhor identificação e compreensão dos dados. A tabela 13 demonstra essa classificação adaptada:

Tabela 11 – Valores base para análise de correlação

CORRELAÇÃO FORTE	0,71 ou mais
CORRELAÇÃO MODERADA	0,40 a 0,70
CORRELAÇÃO FRACA	0,21 a 0,39
CORRELAÇÃO BEM FRACA	menor que 0,20

Fonte: Adaptado a partir de Pestana e Gageiro (2005).

Na análise de correlação linear bivariada dos dados obtidos na pesquisa, é possível identificar que ocorreram duas correlações fortes (PESTANA; GAGEIRO. 2005). A primeira, enfatizando a relação entre gestores que interagem com os seus funcionários para compreender como mantê-los satisfeitos (COMU_2) e líderes que buscam compreender o que os colaboradores esperam da empresa (COMU_4), estas variáveis apresentaram um nível de correlação de maior significância (0,723). Ou seja, os respondentes que os líderes buscam entender como manter a satisfação da equipe também percebem que os mesmos líderes procuram entender as expectativas dos colaboradores e vice-versa.

Nesta mesma análise, a correlação entre as variáveis que se referem a gestores que se reúnem anualmente com seus funcionários para compreender expectativas futuras do seu trabalho (COMU_1) e gestores que interagem diretamente para entender como manter seus funcionários satisfeitos (COMU_2) apresentou nível de significância (0,714). Com isto, é possível compreender que líderes que se preocupam com a satisfação dos funcionários de sua equipe, também conversam com seus empregados para entender as expectativas dos mesmos. É possível também identificar que entre as duas correlações com maior nível de significância, em ambas a variável que enfatiza gestores que buscam entender como manter seus funcionários satisfeitos no ambiente de trabalho estava presente.

As correlações indicam que os respondentes que afirmaram que seus gestores se reúnem com os funcionários para transmitir informações sobre assuntos que afetam seu ambiente (COMU_3), também responderam que os líderes buscam entender o que os colaboradores querem da organização (COMU_4). Os respondentes os quais asseguram que seus gestores tentam entender o que os funcionários sentem sobre suas funções (COMU_6) também são gestores os quais interagem com seus funcionários para saber como mantê-los satisfeitos (COMU_2), buscam compreender o que os funcionários esperam da organização (COMU_4) e

que também buscam compreender as motivações de comportamentos diferentes de seus funcionários quando ocorrem (COMU_5).

De acordo com os dados obtidos nesta análise, ocorreram 111 correlações de variáveis consideradas moderadas (PESTANA; GAGEIRO. 2005). Dentre estas, destacam-se 26 correlações as quais tiveram resultados acima de 0,600 e apresentaram maior nível de significância conforme Apêndice A.

5.4 Análise Fatorial

Nesta etapa do estudo, foi realizada a análise fatorial confirmatória. Esta análise busca definir conjuntos de variáveis que possuem alta correlação, construindo fatores os quais contemplam um resumo de um grupo de variáveis. O objetivo foi de confirmar se as variáveis do instrumento de pesquisa se correlacionavam de acordo com os fatores definidos pelos construtos adotados neste trabalho. Foi necessário rodar três vezes os dados para se chegar aos resultados para a análise. A variável FELI_4, a qual afirmava que algumas pessoas em geral não são muito felizes e que embora estejam deprimidas, elas nunca parecem ser tão felizes quando poderiam ser, foi desconsiderada nesta etapa da análise por apresentar uma carga fatorial divergente das demais.

Procedeu-se também a análise KMO. “A estatística KMO fornece a proporção de variância considerada comum a todas as variáveis na amostra em análise, ou seja, que pode ser atribuída à existência de um fator comum.” (FÁVERO et al., 2009). Foram utilizados os critérios abaixo para a realização desta análise.

Tabela 12 – Valores de base para análise fatorial

Estatística KMO	Adequação global da análise fatorial
Entre 1,00 e 0,90	Muito boa
Entre 0,90 e 0,80	Boa
Entre 0,80 e 0,70	Média
Entre 0,70 e 0,60	Razoável
Entre 0,60 e 0,50	Má
Menor do que 0,50	Inaceitável

Fonte: Adaptado a partir de Fávero (2009)

Com base nestes critérios, o primeiro construto analisado é o de variáveis do assunto felicidade. Neste, a maior carga fatorial pode ser verificada na variável

FELI_1 (0,812), que se refere ao respondente se considerar uma pessoa feliz. Em seguida, a variável FELI_2 que apresentou 0,790 de carga fatorial ressaltava se o respondente se considerava uma pessoa feliz em comparação a seus colegas. A variável FELI_3, afirmava que algumas pessoas são muito felizes e aproveitam a vida independente do que esteja acontecendo, questionando se os respondentes entendem que essa caracterização os descreve muito, apresentou carga fatorial de 0,777.

Neste grupo de variáveis, é possível verificar que as variáveis FELI_2 e FELI_3 obtiveram resultados próximos. Além disto, de acordo com a adequação de níveis para a análise fatorial, os resultados do primeiro construto são considerados bons e médios.

No grupo de variáveis que tratavam da comunicação formal e informal de líderes e nas organizações, a variável COMU_2 apresentou a maior carga fatorial, de 0,811, afirmando que os gestores conversam com seus funcionários para mantê-los satisfeitos. Neste grupo de variáveis, esta foi a única variável que pode ser enquadrada como uma boa carga fatorial.

A segunda variável (COMU_1), em ordem decrescente de resultados de carga fatorial, ressaltava que ao menos uma vez ao ano os gestores se reúnem com seus funcionários para alinhamento de expectativas, apresentou carga fatorial de 0,776. A variável COMU_4, que se refere ao líder buscarem compreender o que os empregados querem da organização, apresentou carga fatorial 0,741. Seguida pela variável COMU_6 apresentou carga fatorial de 0,729, a qual buscava entender se os gestores buscam saber o que os funcionários sentem sobre suas funções. As variáveis COMU_1, COMU_4 e COMU_6 apresentaram resultados 0,70 e 0,80, podendo ser considerados resultados medianos.

As variáveis COMU_3, COMU_5 e COMU_7, com cargas fatoriais próximas e entre 0,70 e 0,60, podem ser consideradas razoáveis. A variável COMU_3, que se refere ao líder realizar reuniões para transmitir informações pertinentes ao trabalho, apresentou carga fatorial de 0,638. Com carga fatorial de 0,636, a variável COMU_5 buscava compreender se os líderes buscam compreender os motivos de comportamentos alterados dos membros de suas equipes. A variável COMU_7, que se refere aos líderes conversarem com os empregados para entender melhor os seus respectivos trabalhos, obteve a menor carga fatorial deste construto de comunicação (0,634).

O terceiro construto, que tratava das atitudes gerais dos líderes no ambiente de trabalho, obteve em suas variáveis cargas fatoriais muito aproximadas. A variável deste grupo com a maior carga fatorial (0,791), LIDE_3, se refere ao líder se comunicar ativamente com os membros do grupo. A variável LIDE_5, que trata da demonstração do líder de preocupação com o bem-estar de seus funcionários, obteve carga fatorial de 0,785. Em terceiro lugar no construto de liderança, a variável LIDE_4 que trata do esclarecimento do líder sobre seu papel na equipe, tem como carga fatorial 0,751.

Ainda no grupo de variáveis relacionadas a liderança, a variável LIDE_6, que se refere ao líder fornecer critérios para o que o grupo espera, obteve carga fatorial de 0,736. Seguida por esta, a variável LIDE_8 com carga fatorial 0,742, tratava do auxílio do líder para que os membros do grupo se entendam. A variável LIDE_7, que trata do líder encorajar os membros do grupo a realizarem um trabalho de qualidade, teve como resultado 0,717 de carga fatorial. A variável LIDE_1, que se refere ao líder agir de forma respeitosa com os membros da sua equipe, obteve 0,708 de carga fatorial. Todas as variáveis do construto de liderança já relatadas podem ser consideradas, de acordo com os critérios utilizados para esta análise, como resultados médios.

Com resultados considerados razoáveis, as variáveis LIDE_2 e LIDE_9 obtiveram resultados que podem ser enquadrados como razoáveis. A variável LIDE_2, que se refere ao líder definir as responsabilidades de cada membro do grupo, teve 0,694 de carga fatorial. Por último, é possível ressaltar a variável LIDE_9, que trata do líder dar retorno individual sobre as atividades do trabalhador, teve como carga fatorial 0,605.

Tabela 13 – Análise fatorial

	1	2	3
FELI_1	0,812		
FELI_2	0,790		
FELI_3	0,777		

(conclusão)

COMU_1		0,776	
COMU_2		0,811	
COMU_3		0,638	
COMU_4		0,741	
COMU_5		0,636	
COMU_6		0,729	
COMU_7		0,634	
LIDE_1			0,708
LIDE_2			0,694
LIDE_3			0,791
LIDE_4			0,751
LIDE_5			0,785
LIDE_6			0,736
LIDE_7			0,717
LIDE_8			0,742
LIDE_9			0,605

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

De acordo com os resultados obtidos na análise fatorial, é possível compreender que essa confirma os conceitos utilizados para estrutura deste trabalho. As variáveis deste estudo tiveram agrupamento especificamente dentro dos construtos definidos, evidenciando que os temas abordados possuem relevância entre si e que a escala adotada teve êxito em medir o que se propunha medir, no caso, felicidade, comunicação e liderança. Com esse resultado fica demonstrada a validade do estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relação entre os assuntos felicidade, comunicação e liderança tem sido abordada pela literatura nos últimos anos. De acordo com alguns destes estudos ressaltados, a questão que norteou este trabalho foi “Qual a relação dos processos comunicacionais da liderança e a percepção de felicidade dos trabalhadores?”. Visando buscar elementos de resposta para essa questão, foi realizado um estudo com trabalhadores, a fim de atingir o objetivo de compreender a relação entre os processos comunicacionais da liderança na felicidade dos trabalhadores. Mais especificamente, este trabalho buscou examinar a percepção de felicidade dos trabalhadores, além de investigar a importância e da influência das práticas de comunicação da liderança na percepção de felicidade dos trabalhadores, bem como examinar os fatores da relação entre felicidade percebida e os processos comunicacionais da liderança nas organizações. Para isto, foi desenvolvida e aplicada uma pesquisa quantitativa com trabalhadores, os quais puderam manifestar suas percepções quanto aos temas deste trabalho.

A partir dos resultados, foi possível identificar que os respondentes se percebem como pessoas felizes. Isso se mantém quando há comparação com demais pessoas com as quais tem convivência, onde os respondentes entendem que são mais felizes em comparação à colegas e amigos. Ambas as variáveis deste construto se referiam a conceitos de felicidade geral e não direcionada diretamente ao trabalho, o que infere que os trabalhadores se sentem felizes de forma geral. Ressaltando a importância deste construto, a variável que obteve maior média dentre todo o questionário pertence ao conjunto relacionado à felicidade.

As variáveis do construto de felicidade, quando analisadas por correlação, não apresentaram correlações relevantes para este estudo, inferindo que a percepção de felicidade dos trabalhadores não possui grande relação com os processos comunicacionais da liderança nas organizações. Desta forma, é possível compreender que os trabalhadores respondentes, em sua maioria, veem o termo felicidade mais relacionado a outros temas do que diretamente ao processo de comunicação de seus líderes nas organizações.

Visando compreender a importância das práticas de comunicação da liderança, bem como a influência que ela possui sobre a felicidade dos trabalhadores, é possível notar que o conjunto de variáveis relacionadas às práticas

de comunicação é o que possui médias mais aproximadas entre todas as variáveis. Com isto, entende-se que em geral líderes possuem em seu perfil atitudes perenes, não variando entre comunicação formal ou informal. Foi possível notar constância em líderes que possuem seus processos comunicacionais vistos de forma positiva, de acordo com duas maiores correlações entre variáveis, as quais são do construto de comunicação. Com isto, é possível inferir que líderes os quais possuem boas práticas de comunicação não têm estas práticas isoladas, mas sim fazendo parte de um conjunto de atitudes as quais são notadas pelos empregados das organizações.

Em relação à liderança e seus posicionamentos diretamente com suas equipes, é possível perceber que as variáveis relacionadas ao respeito com a equipe e motivação são as que mais se destacam. Com isso, é possível entender que gestores que possuem atitudes as quais motivam seus liderados e que demonstram respeito com todos, são bem vistos e são reconhecidos por suas equipes. De acordo com esta mesma análise, a variável que diz respeito ao retorno individual do líder sobre as atividades de cada um dos empregados têm a menor média do construto, indicando a necessidade de atenção por parte dos gestores à conversas de performance mais frequentes. É também possível concluir que gestores os quais possuem atitudes notadas como positivas pelos empregados, possuem uma constância de atitudes positivas, conforme indicado pelas correlações relevantes entre variáveis do tema liderança.

Desta forma, conclui-se que os empregados se percebem como pessoas felizes, em geral, independentemente dos processos de comunicação da liderança das organizações onde atuam. É possível inferir que atitudes de comunicação da liderança para com os trabalhadores são identificadas e percebidas pelos mesmos, porém não causam impacto direto na felicidade destes. Atitudes positivas são notadas pelos funcionários das organizações, bem como a falta das mesmas também é percebida pelos trabalhadores, ambas tendo impacto relevante no ambiente organizacional.

A pesquisa desenvolvida neste trabalho atingiu resultados esperados para compreender a relação entre os temas estudados. Ela enfatiza a necessidade de atenção das organizações ao relacionamento da liderança com suas equipes, bem como a necessidade de aprimoramento constante dos processos comunicacionais dos gestores. Isso demonstra a importância da atividade de Relações Públicas nas

empresas, buscando sempre alinhar a cultura da organização com a comunicação e relacionamento entre líderes e empregados.

Em relação às limitações do estudo, é possível citar que o momento no qual a pesquisa foi aplicada, durante a pandemia de COVID-19, limitou a quantidade de respostas obtidas no questionário.

A partir dos resultados obtidos neste trabalho, algumas perspectivas para possíveis novos estudos podem ser traçadas, buscando ter uma visão mais específica e segmentada. Os temas utilizados neste trabalho vêm tendo bastante notoriedade no meio acadêmico e organizacional, os quais podem ser investigados isoladamente, trazendo percepções diferenciadas aos assuntos. Pesquisas segmentadas por setor de atuação das organizações podem ser de grande importância, os quais poderiam apresentar resultados diferenciados, também visando a aplicação de melhorias em determinadas organizações. Aplicar estudos similares com os gestores das empresas poderá trazer resultados relevantes, buscando obter outras perspectivas que podem agregar ainda mais a pesquisas relacionadas a estes temas.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. **Relatório setorial indústria de calçados**. 2020. Disponível em: <http://abicalcados.com.br/publicacoes/relatorio-setorial>. Acesso em: 22 jun. 2020.

ACHOR, Shawn. **O jeito Harvard de ser feliz: o curso mais concorrido da melhor universidade do mundo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

ALBUQUERQUE, Anelise Salazar; TRÓCCOLI, Bartholomeu Tôrres. **Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo**. Psicologia: teoria e pesquisa, v. 20, n. 2, p. 153-164, 2004.

ALMEIDA, Luís António Santos. **A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores**. Exedra: Revista Científica, n. 8, p. 91-103, 2013.

ALVES, Sérgio. **Liderança organizacional: discussão sobre um conceito-chave à administração**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 4, n. 1, p. 43-53, 2010.

BATISTA, Francielle Cristyne. **Felicidade no trabalho: um estudo na defensoria pública do Estado do Rio Grande do Norte**. 2018.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. **Felicidade e trabalho**. GV EXECUTIVO, v. 6, n. 4, p. 57-61, 2007.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. 3.ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

CHAVES FRAGA, Leonor. **Impacto na motivação pelo exercício da liderança Uma abordagem pela Inteligência Emocional**. 2019.

COSTA, Daniel. **Não existe gestão sem comunicação: como conectar endomarketing, liderança e engajamento**. Porto Alegre: Dublinense, 2014. 128 p.

DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara Mendes. **Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?**. Revista gestão organizacional, v. 6, n. 3, 2013.

DAMÁSIO, B. F.; ZANON, C.; KOLLER, S. H. **Validation and Psychometric Properties of the Brazilian Version of the Subjective Happiness Scale**. Universitas Psychologica, v. 13, n. 1, p. 17–24, 2014.

DOS SANTOS, Joana Vieira; GONÇALVES, Gabriela. **Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Bem-estar no Trabalho de Warr (1990)**. DIRECTOR-EDITOR, v. 14, n. 2, p. 287-300, 2010.

ESCORSIN, Ana Paula; WALGER, Caroline. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. Curitiba: Intersaberes, 2017.

FARSEN, Thaís Cristine et al. **Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam?**. *Interação em Psicologia*, v. 22, n. 1, 2018.

FÁVERO, Luiz Paulo et al. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GARCIA, Denise B. **Os diferentes tipos de Liderança e sua influência no clima organizacional**. *Data da publicação*, v. 13, 2015.

GERHARDT, Tatiana Angel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Ufrgs, 2009. 120 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2008. 220 p.

GLENN ROWE, W. **Liderança estratégica e criação de valor**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 1, p. 1-15, 2002.

HAIR JR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo, Summus, 2016.

MARCHIORI, Marlene. **Os desafios da comunicação interna nas organizações**. *Conexão-Comunicação e cultura*, v. 9, n. 17, 2010.

MENDONCA, Alethea Deyze. **Felicidade no ambiente de trabalho: realidade ou utopia?**. 2016.

MORESI, Eduardo et al. **Metodologia da pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, v. 108, p. 24, 2003.

NEIVA, Filipa. **Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna**. *Media & Jornalismo*, v. 18, n. 33, p. 61-73, 2018.

PACHECO, Veruska Albuquerque. **Qualidade de vida no trabalho, bem-estar e mal-estar sob a ótica de trabalhadores de uma agência reguladora no Brasil**. 2011.

PASCHOAL, Tatiane; TORRES, Cláudio V.; PORTO, Juliana Barreiros. **Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social**. *Revista de administração contemporânea*, v. 14, n. 6, p. 1054-1072, 2010.

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Alvaro. **Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho**. *Avaliação psicológica*, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008.

PAULA, Marcos Ferreira de. **Sobre a felicidade**. Belo Horizonte: Autêntica, 2014.

PENA, Roberto Patrus Mundim. **Ética e felicidade**. Cadernos de História, v. 9, n. 11, p. 33-46, 2007.

PROLO, Ivor; ARANTES, Daniela Degani. **EXPRESSÕES DE FELICIDADE NO TRABALHO ORGANIZACIONAL: ESTUDO COM EXECUTIVOS, PROFISSIONAIS GRADUADOS E NÃO-GRADUADOS**. Caderno Profissional de Administração da UNIMEP, v. 8, n. 2, p. 20-39, 2018.

RIBEIRO, Neuza; SEMEDO, Ana Suzete; COELHO, Arnaldo. **O papel da felicidade na relação entre a liderança autêntica e a criatividade**. Psicologia, p. 202-209, 2017.

REIS, Thompson Augusto et al. **Endomarketing, Liderança e Comunicação: reflexos na organização**. Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP, v. 6, n. 1, p. 1-17, 2018.

REIS CAETANO, Luísa Maria. **Liderança e Satisfação no Trabalho. Uma Análise das Implicações de Atitude face ao Líder**. 2017.

ROVEDA, Vanessa. **As inter-relações entre liderança, comunicação e cultura nas organizações**. 2014.

SOUZA, Thainá Filgueira Macedo de. **Felicidade no trabalho: um estudo em escolas públicas da região metropolitana do Rio de Janeiro**. 2018.

URCO, Christian Fabián Castillo et al. **Felicidade no trabalho na geração dos Millennials, novos desafios para os administradores/Happiness at work in the Millennial generation, new challenges for managers**. Brazilian Journal of Development, v. 5, n. 9, p. 14571-14582, 2019.

TAKAHASHI, Regina Toshie; PEREIRA, Luciane Lúcio. **Liderança e comunicação**. Revista da Escola de Enfermagem da USP, v. 25, n. 2, p. 123-135, 1991.

TITOCE, Marta Rabeca. **O contributo da comunicação interna para o empenhamento organizacional**. 2012.

TUBONE, Wilian Cesar. **A influência da qualidade de vida na felicidade do trabalhador do setor financeiro**. 2017.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Felicidade no ambiente de trabalho: exame e proposição de algumas variáveis críticas**. Revista Eletrônica de Administração, v. 10, n. 1, 2004.

ZANELLA, Gilberto. **Felicidade no trabalho: fatores influenciadores no desempenho organizacional e operacional**. Unoesc & Ciência-ACSA, v. 7, n. 1, p. 59-66, 2016.

ZANOTTO, Mayara Pires. **Aprendizagem, comunicação, liderança e comprometimento organizacional: um estudo no Grupo Beta**. 2017. 199 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.

ANEXO A

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

SABRINA BORGES

**A RELAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS COMUNICACIONAIS DA LIDERANÇA E A
PERCEPÇÃO DE FELICIDADE DE TRABALHADORES DO SETOR CALÇADISTA**

Caxias do Sul
2020

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

SABRINA BORGES

**A RELAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS COMUNICACIONAIS DA LIDERANÇA E A
PERCEPÇÃO DE FELICIDADE DE TRABALHADORES DO SETOR CALÇADISTA**

Projeto de TCC apresentado como
requisito para aprovação na disciplina de
TCC I

Orientadora: Ana Cristina Fachinelli
Bertolini

Caxias do Sul
2020

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Questões de Felicidade.....	14
Quadro 2 - Questões de Comunicação Formal e Informal.....	15
Quadro 1 - Questões de Liderança	15
Quadro 1 - Questões de Felicidade.....	16

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	05
2 TEMA	07
2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	07
3 JUSTIFICATIVA.....	08
4 QUESTÃO NORTEADORA	10
5. OBJETIVOS	11
5.1 OBJETIVO GERAL	11
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
6. METODOLOGIA	12
7. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
7.1 FELICIDADE E SUA RELAÇÃO COM O TRABALHO	16
7.2 LIDERANÇA E SEUS PROCESSOS COMUNICACIONAIS	19
8. ROTEIRO DE CAPÍTULOS	23
REFERÊNCIAS	24

1 INTRODUÇÃO

A comunicação, ponto essencial para os relacionamentos pessoais, possui grande relevância dentro das empresas para que os objetivos buscados sejam atingidos. Para Titoce (2012, p. 14) “a comunicação é uma actividade básica de qualquer ser humano, permitindo-lhe ter a informação indispensável à sua sobrevivência e à manutenção das relações sociais”. As organizações são baseadas em processos e relacionamentos entre as pessoas, tornando a comunicação entre elas fundamental (MARCHIORI, 2010).

Nas empresas, uma das principais formas de comunicação entre organização e empregados é por meio dos líderes. De acordo com Brum (2003, p.1) “Um líder é mais que um canal de comunicação da empresa. Ele é a empresa e deve comportar-se como tal, demonstrando conhecer, aceitar e acreditar na mensagem ao repassá-la.”. A comunicação entre líder e empregado, considerada um meio de comunicação interna é enfatizado como um dos principais meios de relacionamento entre empregados e organizações. A importância da comunicação interna está principalmente nas possibilidades de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão das organizações e demais empregados, buscando principalmente a excelência nos produtos e serviços, bem como o cumprimento da missão desta empresa (KUNSCH, 2016).

A respeito a importância do bem-estar dos trabalhadores, é possível notar a atualidade deste tema, baseando-se no cenário de mudanças constantes no âmbito organizacional, sendo elas econômicas, tecnológicas, culturais e organizacionais, que desenvolvem novos problemas e desafios (PACHECO, 2011). Segundo Marchiori (2010, p. 152) “Empresas que vêm procurando entender as conexões entre estresse, saúde e bem-estar dos seus funcionários, a fim de obterem maior equilíbrio nessas relações, têm, naturalmente, conquistado ambientes internos de maior engajamento.”.

Em concordância à isto, em busca de melhores condições para os trabalhadores e de melhores resultados, é possível perceber que as organizações também estão dando importância para a felicidade de seus trabalhadores. Conforme relatado por Paschoal, Torres e Porto (2010), frente ao aumento da concorrência e do fluxo de atividades, empresas estão se preocupando com a valorização dos seus funcionários e dando suporte para que os mesmos possam ter boa performance em

suas tarefas. Ainda segundo os autores, a ideia de que cada indivíduo possa ser feliz por intermédio das suas funções no trabalho, impulsiona gestores e estudiosos a buscarem soluções estratégicas para esta melhora (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010).

Por conta da relevância do processos de comunicação utilizados pelas lideranças dentro das organizações, bem como a percepção de felicidade dos trabalhadores, é possível notar a necessidade de investigação da relação e influência de um sob o outro, respectivamente. Em concordância à isto, este trabalho tem como objetivo compreender a relação dos processos de comunicação das lideranças na percepção de felicidade dos trabalhadores. Para isto, busca analisar dados para possibilitar a compreensão do ponto de vista dos empregados, com a possibilidade de uma melhor compreensão do nível de influência de uma sob a outra, bem como possibilitar adequações ao que já é realizado por diversas organizações, visando melhoria nos processos internos e profissionais que se sintam felizes.

Para o presente projeto será utilizada a aplicação de uma pesquisa quantitativa, sendo esta uma pesquisa aplicada. Os objetivos são enquadrados como exploratórios e o procedimento para aplicação será de pesquisa com survey. Alinhado aos objetivos deste trabalho, o resultado desejado para este é a análise dos dados coletados para compreender a relação entre os processos de comunicação utilizados pelas lideranças das organizações com o entendimento de felicidade dos trabalhadores. De acordo com dados extraídos da pesquisa aplicada, será possível desenvolver pontos de melhoria para que a comunicação entre liderança e funcionários seja mais assertiva, gerando um maior engajamento dos trabalhadores.

2 TEMA

Para o presente trabalho, o tema escolhido é a relação entre os processos comunicacionais da liderança e a felicidade no trabalho.

2.1 Delimitação do tema

Para este trabalho é utilizado o conceito de processos comunicacionais de acordo com Kunsch (2016), que salienta que este é um processo entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. A autora também menciona que estes processos possuem elementos essenciais, como a fonte, codificador, meio, mensagem, decodificador e receptor (KUSCH, 2016).

Quando se fala do termo liderança, este está alinhado com o conceito definido por Escorsin e Walger (2017, p. 29), que enfatizam que a liderança “é relacional, ligada à influência, necessita de aceitação e é situacional.”. Ainda de acordo com as autoras, existe um líder que é influenciador, os liderados que são influenciados e o posicionamento de influência. (ESCORSIN; WALGER, 2017). Em paralelo a isto, também é levado em consideração os desafios de um cargo de liderança, os quais segundo o posicionamento de Brum (2003), são oportunizar a orientação da informação, a necessidade de ter visão empresarial e sua comunicação aos funcionários e tornar isso um fator motivacional para as equipes.

Com relação ao conceito de felicidade, é considerado para esse trabalho o posicionamento de Urco et. al (2019, p. 14580), enfatizando que “A felicidade é uma emoção complexa que é difícil de explicar devido ao fato de ser uma questão subjetiva”. De acordo com Pena (2007), é possível compreender o conceito de felicidade como uma constante sensação de que a vida faz sentido, o que é percebido no cotidiano Prolo e Arantes (2018), enfatizam que este é um termo pesquisado por diversas áreas, como a psicologia, economia, neurociência e religião.

3 JUSTIFICATIVA

A comunicação é um fator indispensável no dia a dia das pessoas, seja no ambiente de trabalho ou na vida pessoal. Conforme ressalta Takahashi e Pereira (1991), a comunicação se faz indispensável para o relacionamento dos seres humanos, seja no âmbito profissional ou em sua vida particular. Ainda de acordo com as autoras, “A comunicação está presente em todos os momentos, quer formal ou informalmente, e em qualquer situação.” (TAKAHASHI; PEREIRA, 1991, p. 123).

Já no âmbito empresarial, Neiva (2018) enfatiza que a comunicação interna é o que dá suporte às atividades de uma organização. Este mesmo posicionamento é colocado pelas autoras Takahashi e Pereira (1991, p. 130), “A comunicação é essencial no desenvolvimento das funções administrativas. É impossível planejar, organizar, controlar e avaliar sem se comunicar”. Com isto, é possível compreender que as atividades ligadas à uma organização, necessitam de comunicação para serem efetivas.

Outro fator relevante dentro das organizações é o da liderança. De acordo com Garcia (2015, p. 13), “um bom líder tem a grande responsabilidade de construir um clima organizacional satisfatório e equilibrado para que haja boas relações de trabalho e resultados positivos.”. É possível compreender que o papel do líder é indispensável dentro das organizações, visto como uma figura de exemplo e um dos principais responsáveis pelas relações dentro das organizações. Ainda de acordo com Garcia (2015), é necessário que o líder esteja disponível para ouvir os funcionários e auxiliá-los em seu compromisso com a organização, promovendo assim um ambiente com funcionários satisfeitos.

Relacionada à esta satisfação encontra-se a felicidade no ambiente de trabalho. A felicidade, considerada como uma questão complexa e subjetiva, é influenciada por condições sociais, culturais e outros diversos fatores individuais, bem como pelas organizações, que buscam um ambiente de trabalho onde as pessoas possam ter bem-estar (BRUM, 2003). Este ponto é ressaltado por Neiva (2018), ressaltando que “felicidade no trabalho gera felicidade pessoal e vice-versa.”. Desta forma, entende-se como essencial o sentimento de felicidade atrelado ao trabalho, pois desta forma, existem ganhos para a organização e para o empregado. Esse é o foco teórico adotado para o presente estudo. A dimensão empírica será operacionalizada no setor calçadista, pela sua importância econômica e social.

O setor calçadista é considerado como relevante para a economia do país uma vez que o Brasil está hoje em 4º lugar no ranking de maiores produtores calçadistas do mundo de acordo com informações levantadas em 2018. Já no ano seguinte, apresentou um aumento no seu crescimento, tendo produzido 908,2 mil pares, contribuindo para uma melhora na economia. Conforme os últimos levantamentos desenvolvidos, em 2019 o setor registrou 269,4 mil empregados no país, sendo a maior porcentagem localizada nos estados do Rio Grande do Sul, Ceará e São Paulo, nesta respectiva ordem. Também, no ano de 2018, levantou-se a existência de 6,1 mil empresas no segmento, números bastante expressivos.

4 QUESTÃO NORTEADORA

Qual a relação dos processos comunicacionais da liderança e a percepção de felicidade dos trabalhadores do setor calçadista?

5 OBJETIVOS

5.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre os processos comunicacionais da liderança e a percepção de felicidade dos trabalhadores do setor calçadista.

5.2 Objetivos específicos

Examinar a percepção de felicidade para os trabalhadores

Identificar as práticas de comunicação exercidas por pessoas em cargos de liderança

Investigar a importância e a influência das práticas de comunicação da liderança na percepção de felicidade dos trabalhadores

Examinar os fatores da relação entre felicidade percebida e os processos comunicacionais da liderança nas organizações

6 METODOLOGIA

Para este trabalho, será desenvolvida uma pesquisa com abordagem quantitativa. Esta segmentação de pesquisa têm como premissa a busca por números que façam a tradução de opiniões e informações, para que possam ser classificadas e analisadas (MORESI, 2003). De acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 33), “tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana”.

Tendo natureza de uma pesquisa aplicada, esta terá alguns critérios, como possuir preocupação menor com relação ao desenvolvimento de teorias que possuam valor universal e maior com a aplicação imediata em uma realidade circunstancial (GIL, 2008). Esta têm como objetivo oportunizar a aplicação prática dos conhecimentos obtidos, focados na solução de problemas pontuais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória pois possui foco em proporcionar uma visão ampla, mesmo que aproximada, de um fato específico (GIL, 2008). De acordo com Gil (2008, p. 27) a pesquisa exploratória “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Será utilizado como procedimento a pesquisa do tipo survey. Conforme salientado sobre este enquadramento por Gerhardt e Silveira (2009, p. 39), “é a pesquisa que busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter”. Serão realizados questionamentos, que conforme enfatizado por Gil (2008, p. 55), a solicitação de informações para um grupo de pessoas com relação ao problema estudado para que seja realizada análise quantitativa e obtenção de resultados correspondentes.

6.1 Coleta de dados

O instrumento elaborado para a coleta de dados foi desenvolvido em quatro diferentes blocos de questionamentos, segmentados de acordo com os assuntos abordados no presente trabalho. O primeiro bloco engloba questionamentos referentes à felicidade, o segundo referente à comunicação, no terceiro bloco os questionamentos referentes à Liderança e no quarto bloco ficam as questões sócio-demográficas.

No primeiro bloco do questionário, o que se refere às variáveis relacionadas à percepção de felicidade, constam 4 questões. Estas, embasadas por Damásio, Zanon e Koller (2014), visam a compreensão da visão sobre Felicidade dos trabalhadores questionados. Ainda, busca levantar a visão dos mesmos com relação a percepção de felicidade das pessoas com as quais se relaciona.

Quadro 1 – Questões de Felicidade

Questões		
Felicidade	1	Em geral, eu me considero uma pessoa muito feliz.
	2	Comparando a maioria dos meus colegas e amigos, eu me considero mais feliz.
	3	Algumas pessoas, de maneira geral, são muito felizes. Elas aproveitam a vida independente do que esteja acontecendo, conseguindo o máximo de cada situação. Essa caracterização me descreve muito.
	4	Algumas pessoas, de maneira geral, não são muito felizes. Embora não estejam deprimidas, elas nunca parecem tão felizes quanto poderiam ser. Essa caracterização me descreve muito.

Fonte: Adaptado de Damásio, Zanon e Koller (2014)

No segundo conjunto que variáveis, embasado por Santos e Gonçalves (2010), constam questionamentos relacionados à comunicação dentro das organizações, entre liderança e empregados. Esta parte está segmentada em dois temas complementares, comunicação formal e informal.

Quadro 2 – Questões de Comunicação Formal e Informal

Questões		
Comunicação formal	5	Nesta organização os gestores se reúnem com os funcionários, pelo menos uma vez por ano, para conhecer as suas expectativas futuras em relação aos seus empregos.
	6	Nesta organização os gestores interagem diretamente com os seus funcionários para saber como mantê-los satisfeitos em relação ao seu trabalho.
	7	Nesta organização os gestores se reúnem com os funcionários para transmitir informações sobre assuntos que afetam o seu ambiente.
Comunicação informal	8	Os gestores procuram compreender o que os colaboradores querem da organização.
	9	Quando um dos colaboradores está se comportando de maneira diferente do normal, os gestores procuram saber se existe um problema que provoca essa alteração de comportamento.
	10	Os gestores tentam saber o que as pessoas realmente sentem sobre as suas funções.
	11	Os gestores falam regularmente com os colaboradores para conhecer melhor o seu trabalho.

Fonte: Adaptado de Santos e Gonçalves (2010)

O terceiro bloco do questionário é composto por questões relacionadas a liderança, buscando compreender como são reconhecidas as atividades desenvolvidas pela liderança e como os empregados percebem isto. Estas variáveis foram desenvolvidas em bases no instrumento de Northouse (2001), adaptadas e utilizadas por Roveda (2010) e Zanotto (2017).

Quadro 3 – Questões de Liderança

Questões		
Liderança	12	Meu líder age respeitosamente com os membros do grupo.
	13	Meu líder define as responsabilidades de cada membro do grupo
	14	Meu líder comunica-se ativamente com os membros do grupo.
	15	Meu líder esclarece o seu próprio papel no grupo
	16	Meu líder demonstra preocupação com o bem-estar pessoal dos outros.
	17	Meu líder fornece critérios para o que é esperado do grupo.
	18	Meu líder encoraja os membros do grupo para fazer um trabalho de qualidade.
	19	Meu líder ajuda os membros do grupo a se entenderem.
	20	Meu líder me dá retorno a respeito do meu desempenho individual.

Fonte: Adaptado de Roveda (2010)

A última segmentação do questionário é composta por questionamentos sócio-econômicos, visando obter mais informações dos respondentes para possibilitar uma melhor análise dos dados. Este instrumento foi embasado por Zanotto (2017).

Quadro 4 – Questões sócio-demográficas

Questões Socio-Demográficas	21	Gênero (sexo): 1. Masculino 2. Feminino
	22	Faixa Etária (anos): 1. 18 - 25 2. 26 - 35 3. 36 - 45 4. 46 - 55 5. 56 - 65 6. 65 ou mais
	23	Escolaridade: 1. Ensino Fundamental Incompleto 2. Ensino Fundamental Completo 3. Ensino Médio Incompleto 4. Ensino Médio Completo 5. Superior Incompleto 6. Superior em Andamento 7. Superior Completo 8. Especialização 9. Mestrado 10. Doutorado
	24	Renda Individual Aproximada: 1. até R\$1.500,00 2. de R\$1.501,00 à R\$2.000,00 3. de R\$2.001,00 à R\$3.000,00 4. de R\$3.001,00 à R\$4.000,00 5. de R\$4.001,00 à R\$5.000,00 6. acima de R\$5.001,00

Fonte: Adaptado de Zanotto (2017)

7 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

7.1 Felicidade e sua relação com o trabalho

Estudada há milhares de anos, diversos conceitos foram criados ao longo do tempo por filósofos, estudiosos e escritores para a definição do significado da palavra felicidade. Influenciadas por religiões e por diversas questões sociais de cada respectivo período, muitas delas se complementam, porém outras são divergentes umas das outras. Segundo Paula (2014), existe um elemento o qual se repete por diversas conclusões do termo: o parecer de que a filosofia sempre está conectada à sabedoria, e está ligada à felicidade.

O conceito de felicidade na atualidade, que pode ser compreendido de diversas formas, é estudado em distintos campos e é tido como sinônimo de outros termos. Para Paschoal e Tamayo (2008), bem-estar e felicidade são termos que, por serem considerados sinônimos, se misturam diversas vezes na literatura científica. É possível que se faça relação também com satisfação, estado de espírito, afeto, além de ser considerado em alguns momentos como uma avaliação subjetiva da qualidade de vida (ALBUQUERQUE & TRÓCOLLI, 2004).

De acordo com pesquisas realizadas por Prolo e Arantes (2018, p. 35), as pessoas ressaltam que possuem razões individuais para a felicidade. Em concordância com esta afirmação, é enfatizado por Pena (2007) que a felicidade possui um caráter especificamente individual, esta dependendo apenas do significado que a pessoa coloca sobre o seu viver. São diversas características que embasam atualmente a felicidade para cada indivíduo, muitas vezes sendo momentos, sentimentos e objetos.

Segundo Bendassoli (2007, p. 59) “os indivíduos passam a depender excessivamente de objetos externos a eles, bem como do ambiente social em que vivem, marcado pela luta constante por status, poder e prestígio”. Complementando esta colocação, Pena (2007) salienta que este termo não pode ser confundido com prazer, pois neste se encaixam atividades que em si não são agradáveis, mas trazem sentido para o contexto maior de felicidade. Ainda segundo o autor, a felicidade pode ser considerada um sentimento contínuo de cada indivíduo identificar que sua vida possui e faz sentido.

Além dos inúmeros estudos desenvolvidos sobre o conceito de felicidade, é possível verificar pesquisas relacionadas a diversos outros termos e expressões. No

caso do presente estudo, o foco está na felicidade no trabalho. Para Zanella (2016, p. 59), remete-se ao conceito de felicidade no trabalho a satisfação de realizar o trabalho no dia a dia com dedicação, animação, além do sentimento de valorização por boa remuneração em um ambiente sadio. Com isto, é possível entender que este sentimento ligado às atividades laborais depende de alguns fatores, sendo eles ligados a aspectos físicos, relações interpessoais, comunicação com a gestão, entre outros.

A colaboração entre os colegas na realização do trabalho, o apoio mútuo para resolver dificuldades no trabalho, a preocupação com o bem-estar dos colegas, a colaboração do chefe na resolução de problemas pessoais dos funcionários e a consideração das críticas dos subordinados por parte do chefe são exemplos de ações que aumentam o afeto positivo do trabalhador, diminuem a vivência de afeto negativo no trabalho e ainda podem contribuir para as experiências de expressão pessoal e realização. (PASCHOAL et al., 2010, p. 1067)

De acordo com Zanella (2016, p. 61), “O trabalho tem grande importância no estado emocional e bem-estar da vida do ser humano, isso se deve ao fato de que as pessoas passam a maior parte do tempo no trabalho [...]”. O conceito de felicidade no trabalho segundo Achor (2010, p. 36), “Trata-se de aprender a cultivar a atitude e os comportamentos que comprovadamente promovem o sucesso e a realização”. Reforça-se assim a ideia de que além dos diversos fatores externos, este sentimento também é influenciado pelo próprio trabalhador, como ele vê e como se coloca diante das situações diárias que propiciam crescimento profissional.

Para Farsen et. al (2018, p. 36), “pessoas que apresentam um estado psicológico positivo, tendem a perceber e interpretar o seu ambiente de forma diferente, sendo mais otimistas e preparadas para os desafios futuros”. Conforme destacado por Urco et al. (2019, p. 14578), “A experiência de sentimentos positivos motiva as pessoas a terem sucesso no trabalho e persistem nos esforços para atingir seus objetivos [...]”.

A felicidade no trabalho é o resultado de uma avaliação pessoal positiva envolvendo aspectos psicológicos como experiências afetivas positivas, estimulação do desenvolvimento profissional, excelente ambiente de trabalho, motivação, companheirismo, gentileza e aspectos físicos como infraestrutura, ergonomia, flexibilidade de trabalho e todos aqueles aspectos que atendem às expectativas de relacionamento do colaborador com seu local e ambiente de trabalho. (URCO et al., 2019, p. 14573)

Complementando estes pensamentos, de acordo com Vasconcelos (2004), algumas dimensões são conectadas e devem ser utilizadas em conjunto para que exista a felicidade no ambiente de trabalho, sendo elas: satisfação, confiança, liderança, princípios e o humanismo. Ainda segundo o autor, quanto maior for o equilíbrio relacionado à expectativas e demandas na relação de empresas e empregados, mais o ambiente de trabalho será saudável.

Segundo Achor (2010) em cada descarga de felicidade vivenciada por um funcionário, este fica mais predisposto à criatividade e inovação, podendo ver soluções que anteriormente não seriam percebidas. Além disso, de acordo com o que ressalta Costa (2014, p. 83), “Antes de fazer as pessoas felizes no trabalho, é preciso tentar eliminar os motivos que as fazem infelizes”. Esses são alguns pontos de análise indicados pelos autores e que podem ser levados em consideração pelas organizações para um embasamento do conceito de felicidade no ambiente de trabalho.

A partir das constatações sobre a relação entre felicidade e trabalho, é possível notar algumas mudanças no comportamento das organizações e um maior investimento nos trabalhadores. “A felicidade é muito mais que apenas uma sensação boa. Ela começou a ser vista como uma espécie de combustível, que em doses adequadas, garantiria que certas atividades fossem desempenhadas.” (BATISTA, 2018, p. 23)

“O trabalho torna-se verdadeiramente central na medida em que proporciona ao trabalhador condições que viabilizam o desenvolvimento da autoestima, do autoconceito, de realização, de crescimento, sendo fonte de satisfação, qualidade de vida, bem-estar e felicidade” (FARSEN et al., 2018, p. 38)

Conforme relatado por Tubone (2017), as empresas estão cada vez mais conscientes da importância do trabalhador, vendo este como o bem maior da organização. De acordo com Marchiori (2010, p. 152) “estudos relativos à felicidade vêm sensibilizando economistas e os levando a descobrir como a felicidade e o emocional podem vir a afetar o desempenho das pessoas nas organizações”. De acordo com isto, Zanella (2016, p. 61) ressalta que a felicidade no trabalho é um dos fatores que gera a realização, bem como influencia no desenvolvimento pessoal e no trabalho.

As empresas que aspiram pela troca de experiências entre gerações para que ocorram experiências benéficas para a organização, devem ter como indispensável a preocupação com o conceito de felicidade (SOUZA, 2018). Para Farsen et al. (2018, p. 38) “buscar planejar atividades que vão ao encontro tanto das competências individuais quanto dos objetivos organizacionais proporciona significado positivo aos trabalhadores o que facilita a sua realização profissional”.

“As empresas que levam em conta a felicidade do trabalhador agregam em si vantagens comparativas que as diferenciam na economia.” (MENDONÇA, 2016, p. 39). Em concordância com esta afirmação e com outros autores, nota-se que as organizações atualmente estão levando em consideração pontos como este para terem mais presença no mercado. Como mencionado por Achor (2010), a vantagem competitiva muitas vezes é impulsionada pela felicidade e pelo pensamento positivo, que tem como consequência a boa performance e a realização.

7.2 Liderança e seus processos comunicacionais

De acordo com Chaves Fraga (2019, p. 14), “Os líderes podem fazer toda a diferença dentro das organizações [...]”. O conceito de liderança, de acordo com Escorsin e Walger (2017), se baseia na influência que uma pessoa exerce sobre um grupo de pessoas, em situações específicas, com o princípio de atingir um objetivo. Além disto, Alves (2010) cita que o líder é considerado uma pessoa visionária, persuasiva e que possui capacidade de interagir com seus seguidores. De acordo com o mesmo autor, este também possui características de inovação e confiabilidade.

É possível salientar que além as diversas características que um líder necessita para desenvolver um trabalho eficaz, algumas obrigações também fazem parte da sua ocupação, como a necessidade de apresentação de resultados positivos pessoais e de sua equipe. Para Fraga (2019, p. 13) “é obrigatório que ele saiba liderar, influenciando e orientando as pessoas em direção à realização de metas e dos objetivos comuns.”. Além dos benefícios por atingir resultados necessários, existirão outros diversos benefícios subsequentes a isto para o líder e sua respectiva equipe subordinada.

Este mesmo conceito é reforçado na abordagem de Garcia (2015), citando que o líder necessita saber de que forma influenciar a equipe para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados, entusiasmando e persuadindo os demais. Fica

clara então, a influência do líder sob seus funcionários, salientando que os resultados dependem da união destes esforços e da motivação passada por parte da gestão.

Trata-se de um processo de influência que afeta a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objetivos para a organização ou grupo, a organização das atividades para o alcance dos objetivos, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipa, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização. (REIS CAETANO, 2017, p. 7)

As atividades do líder, ligadas à pontos de motivação e influência sob sua equipe, ressaltam a importância desta atividade. De acordo com Chaves Fraga (2019, p. 13) “Para que haja sucesso nas organizações é imprescindível a existência de equipas bem preparadas, motivadas, num ambiente harmonioso, procurando sempre a maior eficiência e eficácia no seu trabalho.” É possível ressaltar que, além da obtenção de resultados que tragam mais lucro para as organizações, este é um dos pontos que se ressalta na atuação de um gestor.

A figura do líder é imprescindível no ambiente de trabalho, pois é por meio de uma boa liderança que a empresa terá colaboradores motivados, um clima organizacional satisfatório com boas relações de trabalho, clientes satisfeitos, bons lucros, resultados positivos, entre outros. (GARCIA, 2015, p. 2)

No mundo organizacional é possível notar as diversas formas de cada líder pensar, agir e de se comunicar. De acordo com Ribeiro, Semedo e Coelho (2017) os tipos de lideranças devem influenciar as ações e a conduta dos empregados. Segundo Rowe (2002), existem três tipos de liderança que podem ser segmentados da seguinte forma:

- Liderança estratégica: Consiste na habilidade de influenciar as demais pessoas da organização a tomarem decisões que tenham resultados positivos, ou seja, que mantenham a viabilidade da organização por um grande período de tempo. Estes líderes enfatizam o comportamento ético, ressaltam os valores como base para decisões, supervisionam atribuições, criam e colocam em prática estratégias nas quais acreditam e salientam a relevância destas. Têm como base o pensamento linear e não linear.
- Liderança visionária: Esta segmentação tem como visão o futuro e não se abstém de correr riscos. O controle desta liderança é feito com base em normas,

opiniões em valores em comum que agreguem e possibilitem a socialização. Tem como características a proatividade, persuasão, preocupação com ideias, reforçam a relação compreensiva e buscam o aprimoramento de estratégias já existentes. Líderes que se encaixam nesta segmentação não se vêem como a empresa, mas sim, descolados a isto como uma parte dela. Além disto, possuem um pensamento não linear.

- Liderança gerencial: Neste tipo de liderança, a estabilidade e a ordem possuem posição fundamental. Estes têm como preferência as atividades rotineiras e programadas, buscando soluções de curto prazo, sendo conservadores e com isto se veem como parte da organização. Quando se encaixam nesta segmentação existe a influência sob o pensamento dos subordinados, buscando alta performance em atividades do dia-a-dia. Neste caso, líderes desta segmentação possuem um pensamento linear.

Independente de qual o tipo de liderança aplicado no dia a dia, para que a relação entre líder e empregado se torne saudável e produtiva, a comunicação se torna indispensável. Segundo Takahashi e Pereira (1991, p. 123) não existe liderança sem comunicação, pois em um relacionamento humano no ambiente de trabalho exige-se um elemento que possibilite a condução de um grupo de pessoas. Complementando este pensamento, relata Costa (2014) que é essencial a existência de comunicação entre as pessoas que se relacionam para que exista qualquer relacionamento.

Conforme enfatizado por Brum (2000, p.1), “O poder da comunicação não está no reter ou deter a informação e sim fazê-la circular”. De acordo com Costa (2014, p. 73), “se a comunicação é uma atitude, a atitude também é uma comunicação.”. Portanto, entende-se a comunicação como essencial para as relações dentro das organizações, como um fator determinante para os processos, tornando o relacionamento entre líderes e empregados mais dinâmico.

Converter um empregado em um porta-voz de informações da organização para com seus colegas é algo que estabelece seriedade da empresa (BRUM, 2000). Conforme ressaltado por Reis (2018), “as mudanças com a globalização tem permitido transformar os trabalhadores antes passivos, cumpridores de tarefas rotineiras, hoje ativos em seu desenvolvimento profissional.”. Esta mudança de papéis e posicionamentos dos empregados, se bem orientada e entendida pela organização, se torna positivo para ambos.

Segundo Sobral (2012), uma comunicação transparente de valores é o que permite que os empregados reconheçam as motivações do líder como autênticas, causando identificação e fundamentação dos comportamentos do líder. Conforme relatado por Reis (2018, p. 14), “os líderes procuram um ponto de equilíbrio para desenvolver com seus colaboradores uma comunicação interna que gere resultados positivos tanto para a organização como para a pessoa.”.

Existem interferências na comunicação entre líder e empregado que devem ser consideradas para tornar a relação cada vez mais eficaz. Um problema frequente nas organizações e que prejudica a comunicação é a ansiedade (COSTA, 2014, p. 58). O autor ressalta que a ansiedade e o estresse prejudicam os aspectos de produção das organizações, bem como geram ruídos na comunicação. Segundo Tubone (2017), é possível notar que a urgência de tempo, necessidades de apoio, grandes responsabilidades e expectativas, tanto da parte dos trabalhadores quanto gestores, trazem ao ambiente um nível de estresse que pode causar alguns danos.

De acordo com Costa (2014), o líder pode negligenciar a relevância de se comunicar com sua equipe se estiver apenas preocupado com os resultados. Este é um ponto de atenção por parte da empresa, pois o líder deve compreender a relevância da comunicação no contexto diário. Brum (2003) ressalta que os líderes das organizações precisam compreender o processo da informação e que com isto, estarão aptos a auxiliar na compreensão das informações para que se tornem conhecimento na mente dos funcionários.

Pela necessidade da comunicação dentro das organizações, Costa (2014, p. 22) cita que “Não basta, portanto, o colaborador estar na empresa. É preciso que a empresa esteja no colaborador.”. Em concordância a isto, é possível compreender a importância da comunicação entre o líder e sua equipe, levando conhecimento para todos. Brum (2000) salienta que o papel de comunicador dentro das organizações hoje é responsabilidade da liderança.

8 ROTEIRO DE CAPÍTULOS

1. Introdução
2. Felicidade e sua relação com o trabalho
3. Liderança e seus processos comunicacionais
4. Método de pesquisa
5. Análise e discussão de resultados
6. Considerações finais

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS. **Relatório setorial indústria de calçados**. 2020. Disponível em: <http://abicalcados.com.br/publicacoes/relatorio-setorial>. Acesso em: 22 jun. 2020.
- ACHOR, Shawn. **O jeito Harvard de ser feliz: o curso mais concorrido da melhor universidade do mundo**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- ALBUQUERQUE, Anelise Salazar; TRÓCCOLI, Bartholomeu Tôrres. **Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo**. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 20, n. 2, p. 153-164, 2004.
- ALMEIDA, Luís António Santos. **A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores**. *Exedra: Revista Científica*, n. 8, p. 91-103, 2013.
- BATISTA, Francielle Cristyne. **Felicidade no trabalho: um estudo na defensoria pública do Estado do Rio Grande do Norte**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- BENDASSOLLI, Pedro Fernando. **Felicidade e trabalho**. *GV EXECUTIVO*, v. 6, n. 4, p. 57-61, 2007.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. 3.ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.
- CHAVES FRAGA, Leonor. **Impacto na motivação pelo exercício da liderança Uma abordagem pela Inteligência Emocional**. 2019. Tese de Doutorado.
- COSTA, Daniel. **Não existe gestão sem comunicação: como conectar endomarketing, liderança e engajamento**. Porto Alegre: Dublinense, 2014. 128 p.
- DAMÁSIO, B. F.; ZANON, C.; KOLLER, S. H. **Validation and Psychometric Properties of the Brazilian Version of the Subjective Happiness Scale**. *Universitas Psychologica*, v. 13, n. 1, p. 17–24, 2014.
- DOS SANTOS, Joana Vieira; GONÇALVES, Gabriela. **Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Bem-estar no Trabalho de Warr (1990)**. *DIRECTOR-EDITOR*, v. 14, n. 2, p. 287-300, 2010.
- ESCORSIN, Ana Paula; WALGER, Caroline. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. Curitiba: Intersaberes, 2017.
- FARSEN, Thaís Cristine et al. **Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam?**. *Interação em Psicologia*, v. 22, n. 1, 2018.

GARCIA, Denise B. **Os diferentes tipos de Liderança e sua influência no clima organizacional**. Data da publicação, v. 13, 2015.

GERHARDT, Tatiana Angel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Ufrgs, 2009. 120 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2008. 220 p.

GLENN ROWE, W. **Liderança estratégica e criação de valor**. Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 1, p. 1-15, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo, Summus, 2016.

MARCHIORI, Marlene. **Os desafios da comunicação interna nas organizações**. Conexão-Comunicação e cultura, v. 9, n. 17, 2010.

MENDONCA, Alethea Deyze. **Felicidade no ambiente de trabalho: realidade ou utopia?**. 2016.

MORESI, Eduardo et al. **Metodologia da pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, v. 108, p. 24, 2003.

NEIVA, Filipa. **Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna**. Media & Jornalismo, v. 18, n. 33, p. 61-73, 2018. p68

PACHECO, Veruska Albuquerque. **Qualidade de vida no trabalho, bem-estar e mal-estar sob a ótica de trabalhadores de uma agência reguladora no Brasil**. 2011.

PASCHOAL, Tatiane; TORRES, Cláudio V.; PORTO, Juliana Barreiros. **Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social**. Revista de administração contemporânea, v. 14, n. 6, p. 1054-1072, 2010.

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Alvaro. **Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho**. Avaliação psicológica, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008.

PAULA, Marcos Ferreira de. **Sobre a felicidade**. Belo Horizonte: Autêntica, 2014.

PROLO, Ivor; ARANTES, Daniela Degani. **EXPRESSÕES DE FELICIDADE NO TRABALHO ORGANIZACIONAL: ESTUDO COM EXECUTIVOS, PROFISSIONAIS GRADUADOS E NÃO-GRADUADOS**. Caderno Profissional de Administração da UNIMEP, v. 8, n. 2, p. 20-39, 2018.

RIBEIRO, Neuza; SEMEDO, Ana Suzete; COELHO, Arnaldo. **O papel da felicidade na relação entre a liderança autêntica e a criatividade**. Psicologia, p. 202-209, 2017.

REIS, Thompson Augusto et al. **Endomarketing, Liderança e Comunicação: reflexos na organização**. Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP, v. 6, n. 1, p. 1-17, 2018.

REIS CAETANO, Luísa Maria. **Liderança e Satisfação no Trabalho. Uma Análise das Implicações de Atitude face ao Líder**. 2017. Tese de Doutorado.

ROVEDA, Vanessa. **As inter-relações entre liderança, comunicação e cultura nas organizações**. 2014.

SOUZA, Thainá Filgueira Macedo de. **Felicidade no trabalho: um estudo em escolas públicas da região metropolitana do Rio de Janeiro**. 2018.

URCO, Christian Fabián Castillo et al. **Felicidade no trabalho na geração dos Millennials, novos desafios para os administradores/Happiness at work in the Millennial generation, new challenges for managers**. Brazilian Journal of Development, v. 5, n. 9, p. 14571-14582, 2019.

TAKAHASHI, Regina Toshie; PEREIRA, Luciane Lúcio. **Liderança e comunicação**. Revista da Escola de Enfermagem da USP, v. 25, n. 2, p. 123-135, 1991.

TITOCE, Marta Rabeca. **O contributo da comunicação interna para o empenhamento organizacional**. 2012. Tese de Doutorado.

TUBONE, Wilian Cesar. **A influência da qualidade de vida na felicidade do trabalhador do setor financeiro**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Universidade Estadual Paulista, Jaboticabal. 2017.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Felicidade no ambiente de trabalho: exame e proposição de algumas variáveis críticas**. Revista Eletrônica de Administração, v. 10, n. 1, 2004.

ZANELLA, Gilberto. **Felicidade no trabalho: fatores influenciadores no desempenho organizacional e operacional**. Unoesc & Ciência-ACSA, v. 7, n. 1, p. 59-66, 2016.

ZANOTTO, Mayara Pires. **Aprendizagem, comunicação, liderança e comprometimento organizacional: um estudo no Grupo Beta**. 2017. 199 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.