

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

GABRIELA ADRIANA SILVA

O PAPEL DO LÍDER NO ENGAJAMENTO DAS EQUIPES: um estudo
de caso em uma empresa de Franca/SP.

**FRANCA
2022**

GABRIELA ADRIANA SILVA

O PAPEL DO LÍDER NO ENGAJAMENTO DAS EQUIPES: um estudo
de caso na cidade de Franca/SP.

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientadora: Profa. Me. Taciana Lucas de Afonseca Salles

FRANCA/SP

2022

GABRIELA ADRIANA SILVA

O PAPEL DO LÍDER NO ENGAJAMENTO DAS EQUIPES: um estudo
de caso na cidade de Franca.

Trabalho de Graduação apresentado à
Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr.
Thomaz Novelino”, como parte dos
requisitos obrigatórios para obtenção do
título de Tecnólogo em Gestão de
Recursos Humanos

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a) : _____
Nome..... : Profa. Ma. Taciana Lucas de Afonseca Salles
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 : _____
Nome..... : Examinador_1
Instituição : Instituição_1

Examinador(a) 2 : _____
Nome..... : Examinador_2
Instituição : Instituição_2

Franca, 29 de novembro de 2022.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente eu gostaria de agradecer a Deus pela dádiva da vida e pela oportunidade de alcançar mais um objetivo pessoal e profissional. O universo conspirou muito ao meu favor durante os três anos de graduação, e tudo saiu mais perfeito do que o esperado. Tive um aprendizado incrível, conheci pessoas sensacionais, vivenciei dias maravilhosos e dias que me fizeram mais fortes.

Novamente, gostaria de agradecer a Deus novamente pela vida maravilhosa que Ele me deu, para chamar de mãe. Um ser humano incrível, amorosa, cuidadosa, que sempre me incentivou, me apoiou, cuidou de mim, e me ama de forma incondicional. Sou muito grata pela oportunidade de viver essa vida com ela, uma mãe maravilhosa que eu vou amar para sempre e que tem grande parte dessa realização.

E por último, agradecer a todas as pessoas que estiveram comigo de alguma forma durante essa jornada, meus professores, em especial minha professora orientadora que nos últimos momentos me ajudou muito, não me deixou desistir e se mostrou além de tudo, uma amiga, e mulher que levanta outras mulheres, não poderia ter escolhido melhor. Agradeço os coordenadores do curso e toda a equipe da Fatec, meus familiares, todas as pessoas que torceram por mim, e minhas amigas, pessoais, amigas que conheci na faculdade que foram poucas, mas foram essenciais. Deus colocou as melhores pessoas ao meu lado para acompanharem a minha jornada e hoje tenho certeza de que esse sonho não é só meu.

Dedico o presente Trabalho de Graduação a Deus, que meu deu forças para continuar. À minha mãe que esteve comigo o tempo todo e à minha irmã, que de onde estiver, tenho certeza vai se orgulhar de mim.

Aprender é a única coisa que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.

Leonardo da Vinci

RESUMO

O trabalho que se apresenta tem como temática o engajamento e a liderança no cenário da gestão de pessoas. Parte do pressuposto de que engajar uma equipe não é tarefa fácil e de que o líder desempenha um importante papel no engajamento, pois precisa conhecer os membros individualmente e então direcionar suas ações no sentido contribuir para que os liderados trabalhem de forma harmônica na direção dos objetivos estratégicos. Assim, este trabalho, tem como objetivo investigar a percepção das pessoas sobre o estilo mais adequado para promover o engajamento, além de identificar se existem determinados comportamentos do líder que podem levar ao maior engajamento, bem como a relação entre motivação, engajamento e desempenho. Para atingir os objetivos do trabalho, foi realizada pesquisa qualitativa de caráter descritivo, utilizando como técnica a pesquisa bibliográfica, baseada em livros e artigos científicos, bem como estudo de caso, tendo como instrumento de investigação um questionário estruturado com perguntas fechadas, visando captar a opinião dos líderes e dos liderados. Entende-se que no mundo empresarial, é necessário compreender o que engaja as pessoas nos objetivos organizacionais, bem como quais aspectos influenciam diretamente a produtividade e a satisfação dos colaboradores, para que a empresa direcione esforços específicos na obtenção do engajamento visando o sucesso. Os resultados indicam que o estilo de liderança tem grande influência na motivação, sendo o estilo liberal o que menos gera engajamento.

Palavras-chave: Desempenho. Gestão de Pessoas. Liderança. Motivação.

ABSTRACT

The work that is presented has as its theme engagement and leadership in the scenario of people management. It starts from the assumption that engaging a team is not an easy task and that the leader plays an important role in engagement, as he needs to know the members individually and then direct his actions towards contributing to the subordinates working harmoniously towards the objectives strategic. Thus, this work aims to investigate people's perception of the most appropriate style to promote engagement, in addition to identifying whether there are certain leader behaviors that can lead to greater engagement, as well as the relationship between motivation, engagement and performance. In order to achieve the research objectives, qualitative descriptive research was carried out, using bibliographical research as a technique, based on books and scientific articles, as well as a case study, using a structured questionnaire with closed questions as an instrument of investigation, aiming to capture the opinion of leaders and followers. It is understood that in the business world, it is necessary to understand what engages people in organizational objectives, as well as which aspects directly influence productivity and employee satisfaction, so that the company directs specific efforts to obtain engagement aimed at success. The results indicate that the leadership style has a great influence on motivation, with the liberal style being the one that least generates engagement.

Keywords: Leadership; Motivation; People management; Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide da teoria das necessidades de Maslow	
Figura 2 – Teoria da expectância de Vroom	6
Figura 3 – Visão dos liderados sobre interferência do estilo de liderança no engajamento.....	35
Figura 4 – Visão dos líderes sobre interferência do estilo de liderança no engajamento	36
Figura 5 – Visão dos líderes sobre: Engajamento X Desempenho.....	37
Figura 6 – Visão dos liderados sobre a eficácia do estilo autocrático e o democrático.....	38
Figura 7 – Visão dos liderados sobre a eficácia do estilo.....	39
Figura 8 – Visão dos líderes sobre o estilo que mais gera engajamento.....	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Consequências da liderança autocrática.....	17
Quadro 2 - Líder autocrático x Líder liberal.....	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 LIDERANÇA	16
2.1 ESTILO AUTOCRÁTICO.....	16
2.2 ESTILO DEMOCRÁTICO.....	18
2.3 ESTILO LIBERAL.....	20
3 ENGAJAMENTO E MOTIVAÇÃO	22
3.1 FORMAS DE ENGAJAR E O PAPEL DO LÍDER.....	27
4 METODOLOGIA	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48

1 INTRODUÇÃO

Para uma organização, o programa de engajamento com as equipes pode impactar de maneira direta no bom funcionamento e conseqüentemente nos seus resultados e desempenho. É notável a diferença entre equipes que são engajadas e as que não são.

Sabe-se, contudo, que criar políticas e práticas de engajamento não é tarefa fácil, pois trata-se de um comportamento que é multideterminado, passando inclusive pela satisfação e motivação das pessoas em trabalhar.

Além disso, o engajamento não é algo que se pode copiar de outras empresas que obtiveram sucesso em suas campanhas internas, de modo que cada organização deve entender seu contexto e a partir de sua cultura e do seu estilo de liderança, criar suas práticas para melhorar o desempenho dos colaboradores. Caso contrário, é possível que as iniciativas acabem gerando falta de foco, procrastinação, desânimo e custos desnecessários com ações que podem não gerar resultados.

Assim, o objetivo desse estudo é investigar sobre a percepção das pessoas sobre o estilo mais adequado para promover o engajamento, além de identificar se existem determinados comportamentos do líder que podem levar ao maior engajamento, bem como a relação entre motivação, engajamento e desempenho. Nesse sentido, tem-se como objetivos específicos, levantar os estilos básicos de liderança, entender, pela perspectiva de líderes e liderados, as ações que levam ao engajamento, bem como as que denotam engajamento, elucidando os benefícios que este pode trazer para uma equipe.

Para tanto, será realizada pesquisa qualitativa de caráter descritivo, utilizando como técnica a pesquisa bibliográfica, baseada em livros e artigos científicos, bem como estudo de caso, tendo como instrumento de investigação um questionário estruturado com perguntas fechadas, visando captar a opinião dos líderes e dos liderados.

O estudo está estruturado em três capítulos, sendo que o primeiro aborda a temática da liderança, suas características e estilos; o segundo trata sobre teorias da motivação que auxiliam no engajamento e o terceiro apresenta os dados coletados pelo estudo de caso, até apresentarmos as considerações finais.

Assim, pode-se dizer que o papel do líder no engajamento dos colaboradores é fundamental pois permite que a empresa prepare sua liderança para que atue de forma estratégica na obtenção do envolvimento, da dedicação e do foco nos objetivos organizacionais, trazendo assim os resultados esperados. Para os colaboradores também é importante, pois dessa forma terão uma gestão mais transparente que mostra a direção a ser seguida e busca satisfazer suas necessidades individuais e melhorar o desempenho coletivo.

2 LIDERANÇA

A liderança é um assunto amplamente estudado, pois desperta interesse nos teóricos desde que a humanidade existe. Presente desde as comunidades mais antigas, o líder sempre teve o papel de exercer influência sobre os demais, direcionando-os e conduzindo-os a um propósito comum.

Chiavenato (2003, p. 122) define liderança como sendo um “processo que influência e induz o que uma pessoa exerce sobre outras conforme a necessidade e situação, que as levam a realizar um ou mais objetivos”.

O termo líder, provém da palavra *leading*, encontrada pela primeira vez na linguagem Viking indicando aquele que tem um projeto a cumprir e estimula os outros a realizá-lo (MENEGETTI, 2008).

De acordo com Neri (2005), o conceito de liderança envolve influenciar e guiar numa certa direção, fazendo a coisa certa para que as pessoas façam o que precisa ser feito.

Carvalho et al. (2012) por sua vez, inclui a noção de doação aos comportamentos do líder, dizendo que o líder deve servir seus liderados de forma intensa.

Hoje é possível encontrar uma diversidade de teorias e modelos de liderança que buscam definir estilos e indicar os comportamentos mais adequados capazes de gerar o sucesso desejado. Ao longo da história, contudo, é possível observar que no início acreditava-se que as pessoas já nasciam com certas características de liderança, gerando a Teoria dos Traços, e que um líder não poderia ser treinado (ROBBINS, 2009).

Dentre as principais teorias e modelos de liderança, cabe destacar os três estilos centrais, originários nas teorias comportamentais desenvolvidas nas décadas de 1950 e 1960 as quais identificaram dois tipos de comportamento no líder: orientado para tarefas e orientado para pessoas. Assim, formam-se os estilos: autocrático, o democrático e o liberal.

2.1 ESTILO AUTOCRÁTICO

O termo autocrático vem de autoridade e já indica qual é a fonte do seu poder, ou seja, seu cargo. É um estilo que pode ser considerado como um dos mais antigos e utilizados se comparado aos demais, pois esteve presente na história da

humanidade desde a época da monarquia, em que os reis centralizavam as decisões em si, eram impiedosos com os traidores ou com quem contrariasse suas ordens. Esteve e está presente também na forma de organizar e gerir os exércitos, sendo muitas vezes exigentes desde a fase de treinamento (GUIMARÃES; CORDEIRO; FERREIRA, 2018).

Assim, esse estilo é resultado da máxima dedicação de comportamentos direcionados para as tarefas e mínima dedicação para as pessoas, de modo que o líder determina as ideias, as políticas e as tarefas, acompanha a execução e cobra resultados, priorizando exclusivamente os interesses organizacionais (GUIMARÃES; CORDEIRO; FERREIRA, 2018).

Por ser rígido e disciplinador, é visto com um estilo inadequado, porém há situações em que é o mais apropriado e eficiente como por exemplo diante de grupos imaturos, inexperientes, que precisam de pulso firme, disciplina e acompanhamento de perto; e/ou em situações de urgência e emergência, quando decisões rápidas e diretas são necessárias.

Outros comportamentos que caracterizam o líder autocrático são: forte, agressivo, tirano, decide pelo grupo, não permite interferências, não considera ideias alheias, organiza as tarefas e só ele sabe a sequência, controla o comportamento com reforços e punições (RADAELLI, 2011).

Há que se considerar desta maneira, que o estilo autocrático, apresenta algumas consequências desvantajosas como ilustra o Quadro 1 a seguir.

Quadro 1- Consequências da liderança autocrática

LÍDER AUTOCRÁTICO	CONSEQUÊNCIAS AO INDIVÍDUO
Centraliza decisões nele	Mal-estar social: alienação
Determina as tarefas e sua ordem	Mal-estar social: falta de autonomia e iniciativa/ imaturidade
Faz críticas e elogios pessoais ao trabalho	Motivação/desmotivação
Exige produtividade e qualidade	Mal-estar psíquico: pressão, baixa qualidade de vida
Define tarefas de forma fragmentada	Mal-estar físico: cansaço, fadiga, irritação, estresse

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

É importante destacar que a motivação e a saúde mental não são conquistadas apenas quando se atinge o pleno bem-estar, mas quando se permite ter esperança,

ou seja, quando o indivíduo percebe que ainda pode alcançar a meta, que tem algum controle sobre suas ações e que a recompensa ainda é algo desejado. Assim, o estilo autocrático pode ser interessante no curto prazo, pois dá direção às pessoas, mas a longo prazo pode ser fonte de desmotivação, baixa produtividade, desengajamento e adoecimento da equipe, pois aniquila a autonomia e a esperança, ressaltando o que o erro e o que não foi feito (DEJOURS, 1986).

2.2 ESTILO DEMOCRÁTICO

O estilo democrático, pode ser também chamado de liderança participativa ou integradora, devido à sua crença de que todos os indivíduos podem contribuir para o alcance dos objetivos (Chiavenatto, 2006)

Nesse sentido, o que caracteriza a liderança democrática é o equilíbrio entre o foco orientado para o trabalho em si e a preocupação com os aspectos pessoais e grupais. Entretanto, dizer que há um equilíbrio não quer dizer necessariamente que o líder está intensamente focado nas tarefas e nas pessoas, pois ele pode estar focado de forma moderada também. (BERGAMINI, 2009)

Quando tem alta ênfase nas tarefas, sendo um excelente gerente que preza pela dedicação e tem alta tem alto foco na equipe, proporciona sempre um ambiente motivador, de segurança e respeito (SOTO, 2005; HOLLENBECK; WAGNER, 2003).

As principais características do estilo democrático estão pautadas em três princípios centrais, que são (ROBBINS, 2009):

- Descentralização: implica em planejar, organizar e decidir de forma não centrada no líder, ou seja, em oportunizar às pessoas certa autonomia e possibilidade de escolha, respeitando as individualidades;
- Participação: implica em envolver as pessoas nas decisões, expondo os problemas, permitindo que deem suas opiniões e adotando a solução que melhor atende à situação;
- Transparência: implica em tornar de conhecimento geral situações, decisões, ações ou projetos, entre outros, que surjam. Envolve também sinceridade e honestidade na relação com os liderados.

O estilo democrático visa servir de apoio e ajudar o grupo a chegar em suas decisões por meio do consenso. Além disso, o líder deve estabelecer ambiente

favorável para a criação do espírito de equipe, por meio do compartilhamento das situações-problema, da discussão de ideias e da responsabilidade coletiva sobre as decisões (GUIMARÃES; CORDEIRO; FERREIRA, 2018).

Por ser um estilo equilibrado e estar associado a um senso de justiça, foi por muito tempo considerado o estilo mais apropriado e eficaz. Porém, após os estudos que deram origem às teorias contingenciais, notou-se que isso não é uma constante, ou seja, o estilo democrático não é mais eficaz em qualquer situação (GUIMARÃES; CORDEIRO; FERREIRA, 2018).

Este estilo pode ser desvantajoso em situações em que (GUIMARÃES; CORDEIRO; FERREIRA, 2018).:

- a decisão é muito importante, pois nem sempre o grupo está maduro o suficiente para encontrar a melhor solução;
- o grupo e o líder não possuem informações suficientes para tomarem uma boa decisão;
- o grupo é composto por pessoas descomprometidas com os objetivos e desmotivadas;
- o grupo é muito diverso nas opiniões e não sabe lidar com conflitos;
- o líder não tem preparo para lidar com os possíveis conflitos interpessoais;
- os membros do grupo encontram-se distante geograficamente, gerando elevado custo financeiro e temporal para reuni-los;
- a situação requer agilidade na resposta.

Cabe destacar que nem todos os colaboradores se adaptam ao estilo democrático, pois esperam uma postura mais diretiva e autoritária do líder.

Por outro lado, sua vantagem é que por comandar pelo consenso, é considerado um estilo justo quando a situação envolve o interesse de muitas partes. É fundamental que o líder saiba criar um ambiente favorável à comunicação e promova recompensas que estimulem e valorizem as pessoas.

Nesse sentido, pode-se dizer que esse estilo é vantajoso quando o grupo tem maturidade para lidar com as diferenças, pois ele melhora as relações interpessoais, já que estimula o diálogo e a exposição de ideias. Além disso, a participação incrementa o conhecimento e a experiência das pessoas pois eles aprendem uns com os outros; traz maior satisfação e comprometimento, já que as pessoas sabem que

suas opiniões são consideradas, identificando-se e sentindo-se parte da empresa. Conseqüentemente, os indivíduos se engajam mais nos objetivos organizacionais (ROBBINS, 2009).

Por fim, pode-se dizer que quando o líder respeita o grupo, integra os membros, valoriza a opinião e a participação e estimula a cooperação, ele obtém o apoio e a colaboração de todos, tendo como resultado um maior engajamento.

2.3 ESTILO LIBERAL

Também conhecido como estilo *laissez-faire*, que em francês significa “deixar acontecer”, os líderes liberais são considerados de modo geral como sendo frouxos e permissivos, pois deixam os subordinados fazerem o que quiserem (CHIAVENATO, 2014)

Diferente do líder democrático, o comportamento do líder liberal caracteriza-se por baixa ênfase nas tarefas e nas pessoas, como mostra o Quadro 2 a seguir. Ou seja, ele não se preocupa em direcionar e controlar as tarefas, nem tampouco está preocupado com as necessidades dos membros da equipe.

Quadro 2- Líder autocrático x Líder liberal

AUTOCRÁTICO		LIBERAL
Apenas o líder decide, sem participação do grupo	TOMADA DE DECISÕES	Grupo tem total liberdade para decidir, líder tem participação mínima
Líder define tudo para a execução das tarefas de modo imprevisível para o grupo	PROGRAMAÇÃO DO TRABALHO	Líder apresenta alternativas e dá informações se solicitado
Líder determina a tarefa de cada um e o parceiro de trabalho	DIVISÃO DO TRABALHO	Grupo divide as tarefas e escolhe os colegas.
Líder é pessoal e dominador nos elogios e críticas ao trabalho de cada um	PARTICIPAÇÃO DO LÍDER	Líder não avalia o curso das coisas, apenas comenta quando perguntado

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

Ser um líder liberal não significa ausência total de controle sobre o grupo, mas um distanciamento das atribuições administrativas para que as pessoas tenham

autonomia e busquem satisfazer suas necessidades. Ou seja, a liberdade dada pelo líder é no sentido das tarefas, isto porque, ele permite que as pessoas dividam as tarefas, distribuam as responsabilidades, organizem os recursos e resolvam os problemas, permitindo assim que as pessoas escolham e busquem formas de satisfazerem suas necessidades.

Via de regra o líder liberal adota essa postura distanciada por pressupor que os membros da equipe possuam maturidade suficiente para encontrarem a melhor solução sem supervisão constante.

Esse estilo, pode ter como consequência baixa produtividade do grupo, além de má distribuição das tarefas e precária qualidade do trabalho. Por isso, é fundamental que o líder esteja certo da maturidade e experiência do grupo.

Uma vez que é difícil saber o exato estágio do grupo, geralmente o estilo liberal traz transtornos para a organização pois muitas decisões precipitadas e equivocadas acontecem, gerando perdas. Para as pessoas também não é uma situação confortável pois ganham grande carga de responsabilidade, para as quais nem sempre estão preparadas, acarretando em estresse, ansiedade e insegurança (BERGAMINI, 2006).

As vantagens giram em torno da possibilidade do grupo conduzir o próprio trabalho, aumentando sua autoestima, gerando identidade com as tarefas, desenvolvimento, crescimento e realização profissional (ROBBINS, 2009).

Esse estilo costuma ser eficaz com grupo de pesquisadores, consultores, investigadores, etc., pois via de regra aqueles que desempenham tais profissões e atividades possuem já desenvolvida certa capacidade de analisar, decidir e implementar decisões.

Nesse sentido, os líderes de uma organização são o elo primordial, que interfere no desempenho da mesma, pois além de comandarem as equipes, são responsáveis por identificar e comunicar os valores coletivos, garantindo recursos para as pessoas. (MAXIMIANO, 2000).

Portanto, o líder precisa ter habilidade para gerenciar um grupo de pessoas, com a função de fazê-los trabalharem em equipe, de forma voluntária, para que juntos possam alcançar os objetivos e metas estabelecidos como um todo.

Para ser bom líder, qualquer que seja seu estilo, é fundamental que se tenha a capacidade de usar estratégias específicas para gerir pessoas, buscando o

desenvolvimento de habilidades, apresentando estratégias e orientando, para que sua equipe esteja focada e trabalhando de forma sinérgica.

Dessa forma, o líder precisa ter um conhecimento amplo sobre a empresa e sua equipe, conhecendo os setores e processos de forma detalhada e os seus liderados de forma individual para que possa trabalhar os pontos positivos e negativos de cada um, e saber o que pode ser benéfico para todos, com intuito de motivar, engajar e desenvolver, trazendo melhores resultados para a organização e diminuindo índices como, absenteísmo, rotatividade, afastamentos, queda de produtividade, entre outros.

Pode-se dizer que o cenário organizacional, independente de qual seja, precisa de líderes que tenham uma visão ampla e capacidade de planejamento sobre o futuro, para inspirar outras pessoas a terem a mesma visão, e assim se engajarem nos objetivos organizacionais. Uma vez que o líder se sente motivado e consegue transmitir isso, a sua equipe possivelmente também o estará; assim, pode-se evidenciar a importância do papel do líder nos processos de engajamento e motivação de equipes, como se verá no capítulo seguinte.

3 ENGAJAMENTO E MOTIVAÇÃO

O tema engajamento e motivação caracteriza-se por ser subjetivo, pois trata-se originalmente de um comportamento interno e, portanto, de difícil observação direta. Porém, existem comportamentos externos que podem ser associados a esse “sentir-se ou estar motivado” e “estar engajado”, que serão melhor explorados aqui.

Primeiramente cabe dissociar estes dois conceitos para depois entender sua relação. Assim, falar de motivação significa falar de satisfação, mas um não é sinônimo do outro.

Se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá a alienação do empregado e a insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem etc. (CHIAVENATO, 2014, p. 449).

Em sua origem, a palavra motivação deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover. Indica o processo pelo qual um conjunto de razões (necessidades) incentiva, estimula, explica ou provoca algum tipo de ação ou reação do

comportamento humano na busca pela satisfação de uma necessidade interna (NAKAMURA, 2005).

“Motivação abrange os motivos que produzem um determinado comportamento, seja ele qual for” (MAXIMIANO, 2000, p. 297).

Chiavenato (2014, p.242), corrobora a afirmativa e defende que,

a motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

Nota-se, portanto, que para uma pessoa estar motivada ela precisa ter uma certa necessidade, ou seja, deve existir uma tensão, a falta de algo que se deseja muito. De modo que a pessoa motivada é na verdade a pessoa que ainda não conquistou o que queria, que está em busca de satisfazer suas necessidades.

A motivação é essencial para qualquer ser humano, tanto na vida profissional quanto pessoal para o alcance de um objetivo ou meta, pois o indivíduo que está motivado e focado na realização de determinado objetivo, faz com que possa realizar ou satisfazer suas necessidades (ROBBINS, 2009)

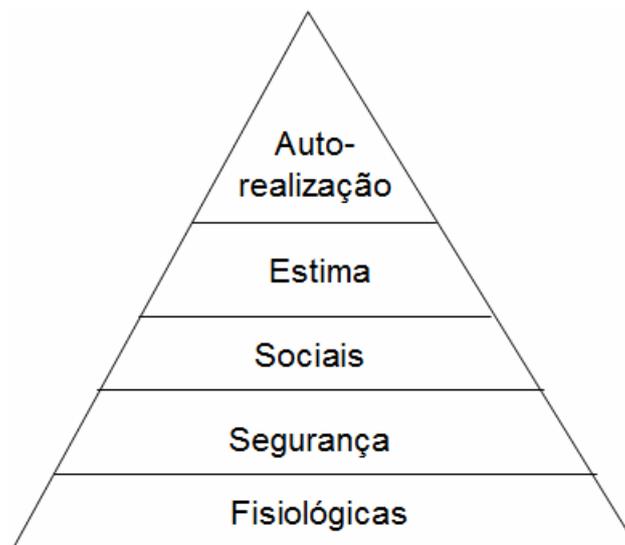
O estudioso que apresentou de forma pioneira essa noção sobre a importância das necessidades na motivação humana, foi o psicólogo Abraham Maslow, segundo o qual as necessidades humanas estão projetadas e organizadas de forma hierárquica e distribuídas em: Necessidades Fisiológicas, Necessidades de Segurança, Necessidades Sociais (afeto), Necessidades de Estima (status), Necessidade de Autorrealização, de modo que cada um desses níveis de necessidade são definidos da seguinte forma (ROBBINS, 2009):

- Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
- Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
- Sociais: incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.

- Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
- Autorrealização: inclui a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

A Figura 1 a seguir, apresenta as necessidades e sua hierarquia em forma de pirâmide, formato este que ficou conhecido como a Pirâmide das Necessidades de Maslow.

Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.



Fonte: Robbins (2009)

É comum encontrar discussões sugerindo que o estado de motivação seja o mesmo que o estado de satisfação, mas não é. A satisfação acontece após o indivíduo ter alcançado um objetivo, isto é, após ter satisfeito uma necessidade. Assim, pode-se dizer que quando o colaborador atinge um certo objetivo ou meta, ele fica em estado de satisfação, sentindo-se pleno, feliz, entusiasmado pela conquista.

Ocorre que, para que as pessoas movam seus esforços na direção dos objetivos da empresa, isto é, para que estejam motivados é preciso que percebam que suas ações irão trazer novas recompensas que desejam e que atendam às suas

necessidades. Isso significa dizer que a empresa, muitas vezes na figura do líder, deve propor metas e objetivos cujos resultados tenham algum sentido para os colaboradores e atendam às suas necessidades, promovendo assim o estado de satisfação, alegria e entusiasmo (ROBBINS, 2009).

É nesse ponto que a motivação se junta com o engajamento. Pessoas devidamente motivadas e incentivadas tendem a se engajar nos objetivos, pois buscam por meio do cumprimento dos objetivos organizacionais, satisfazer alguma necessidade individual.

É importante entender que o nível de motivação e, portanto, de engajamento, é variável pois nem sempre as pessoas estão motivadas com a mesma intensidade. Essa “quantidade” de motivação será diferente dependendo de características da pessoa e do contexto.

Percebendo isso, o psicólogo Victor Vroom estudou o comportamento humano e desenvolveu um modelo baseado na premissa de que o comportamento é orientado para resultados, surgindo assim a Teoria da Expectância.

A teoria de Vroom propõe que a motivação é o resultado da relação entre três variáveis, quais sejam (MARTINS, 2018; BERGAMINI, 2002):

- Nível de expectativa: é a percepção de que um conjunto de esforços levará ao resultado desejado, ou seja, é relação entre o tamanho do esforço necessário e o quanto o indivíduo se sente capaz de alcançar os resultados;
- Instrumentalidade: é a percepção de que o resultado é recompensador, ou seja, o quanto o indivíduo percebe que aquele resultado agregará, de modo que se os esforços não forem devidamente recompensados a instrumentalidade será negativa (-1);
- Valência: é o valor que o indivíduo atribui à recompensa, isto é, o quanto aquela recompensa ou resultado tem importância e valor para ele, está relacionado com seus desejos e necessidades.

O autor apresenta sua teoria a partir de uma fórmula matemática, em que os elementos devem receber uma nota de 0 a 1 (sim ou não) nos casos da valência e da expectativa, ou de -1 a 1 no caso da instrumentalidade

A Figura 2 a seguir ilustra a fórmula proposta por Vroom.

Figura 2. Teoria da Expectância de Vroom



Fonte: Adaptado de Marcondes (2021)

Dessa forma, pelo fato de a fórmula envolver uma multiplicação, caso um dos fatores seja avaliado pelo indivíduo como tendo valor zero, a motivação para aquela ação será automaticamente nula.

Cabe destacar que nessa teoria as diferenças individuais das necessidades internas são um ponto-chave para definir se o indivíduo estará motivado ou não diante de certa atividade proposta. Assim, uma mesma proposta de trabalho poderá ser motivadora para uma pessoa e desmotivadora ou sem valor para outra, denotando mais uma vez o caráter subjetivo da motivação.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 448)

as organizações necessitam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam para que consigam alcançar níveis elevados de produtividade e é neste contexto que para satisfazer o cliente externo, as organizações, antes devem satisfazer seus próprios funcionários.

Para que se tenha motivação, é necessária uma incessante busca interna de algo que possa ser sempre renovado. Por exemplo, a teoria comportamental, que enfatiza a influência do comportamento humano no campo da administração (teoria do comportamento ou de pessoas) o que faz que em determinadas empresas, aumentem o investimento em políticas de treinamento e benefícios para que o colaborador esteja satisfeito com sua evolução, seja profissional ou pessoalmente.

Motivação é a disposição para fazer alguma coisa e está condicionada pela capacidade de essa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo. Uma necessidade

não satisfeita gera tensão, o que estimula a vontade do indivíduo. Essa vontade desencadeia uma busca de metas específicas que, uma vez alcançadas, terão como consequências a satisfação da necessidade e a redução da tensão. Assim, quando os funcionários trabalham com afinco em alguma atividade, pode-se concluir que estão sendo movidos pelo desejo de atingir uma meta que valorizam (ROBBINS, 2009, p. 46).

3.1 FORMAS DE ENGAJAR E O PAPEL DO LÍDER

Com o que tem sido apresentado até aqui, é possível perceber que ninguém trabalha de graça. Sejam resultados financeiros, emocionais ou sociais, todos investem esforços, dedicação, conhecimentos e competências visando um retorno satisfatório (CHIAVENATO, 2014).

Ter uma equipe engajada, motivada e comprometida é o que toda organização e todo líder deseja. No entanto, não é algo que se conquista com facilidade, pois depende do grau de reciprocidade percebido pelas pessoas entre o esforço e a recompensa, de modo que quanto mais o trabalho produzir resultados esperados, maior será o engajamento (CHIAVENATO, 2014).

Por isso, é muito importante projetar sistemas de recompensas capazes de aumentar o comprometimento das pessoas nos negócios da empresa, e o líder é peça fundamental nisso.

Chiavenato (2014) afirma que as premissas básicas para comprometer e engajar as pessoas às organizações são:

- Escutar, reconhecer, festejar;
- Não economizar tempo ao selecionar pessoas;
- Treinar incessantemente;
- Oferecer incentivos a todos;
- Proporcionar qualidade de vida;
- Simplificar e facilitar a vida das pessoas, reduzindo estruturas;
- Redesenhar cargos e o papel dos quadros médios;
- Eliminar regras burocráticas e condições humilhantes.

Nota-se que boa parte destas premissas são implementadas pelo líder em conjunto com a área de Gestão de Pessoas e suas políticas. Dessa forma, manter e reter talentos exige cuidados especiais, entre os quais destacam-se a adequação aos estilos de gestão, boas relações com os funcionários, ter orgulho de pertencer, oferece programas de desenvolvimento de carreira, de saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho (CHIAVENATO, 2014).

Entretanto, o que se observa em boa parte das organizações é um sistema de engajamento e retenção de talentos fraco e desarticulado, que se aproxima muito do modelo de ordem e obediência às cegas, enfatizando disciplina rígida por meio de regras e normas impostas, visando padronizar o desempenho das pessoas. Isso significa, que tais empresas não estão preocupadas com as diferenças individuais nas necessidades e interesses das pessoas, mas sim em tratá-los como massa (CHIAVENATO, 2014).

É importante entender que quando se trata de engajamento, sempre estará em jogo o equilíbrio entre o que as pessoas fazem e contribuem e aquilo que recebem como recompensas.

Empresas modernas baseiam seus programas de manutenção de pessoas a partir de um modelo de autodeterminação e autorrealização, que enfatiza a flexibilidade e a motivação intrínseca do colaborador, além de proporcionar autonomia, privilegiar a diversidade e as diferenças individuais.

Outro fator que se observa influenciar no engajamento é a comunicação. Há uma relação positiva entre a produtividade dos trabalhadores e a comunicação. “A escolha do canal adequado, a escuta eficaz e a utilização do feedback podem ajudar muito a comunicação a se tornar mais eficaz” (ROBBINS, 2007, p. 252).

Se as normas, as regras, os objetivos e as recompensas não ficarem claras, se os critérios de determinação e mensuração do desempenho forem ambíguos, ou se os indivíduos não estiverem muito convencidos de que seus esforços levam a um desempenho satisfatório, eles serão reduzidos. Dessa forma, a comunicação tem um papel significativo na determinação do nível de motivação dos funcionários. (ROBBINS, 2007).

Nesse sentido, Tavares (2009, p. 19) afirma que o processo de endomarketing possui dois enfoques: a motivação e a comunicação. Para ele o processo motivacional não deve ser esporádico, como raros elogios e premiações, mas sim de maneira

estratégica com ações que devem ser planejadas e executadas ao longo do ano, programadas regularmente.

A comunicação é a principal ferramenta do líder para compartilhar informações, metas e resultados, conduzir a equipe, motivar, ensinar e treinar, dar retorno, valorizar e recompensar. É, portanto, um meio de promover o sucesso organizacional a partir do envolvimento e do engajamento das pessoas.

No tema engajamento, o líder desempenha papel fundamental em seu time. É função do líder, ser um facilitador em aspectos como comunicação, interação e orientação. Se faz necessário facilitar essas questões para que os seus liderados se sintam à vontade para questionar, interagir, perguntar e também dividir ideias, o que aumenta o nível de confiabilidade entre ambos, gerando maior sinergia entre todos. Fortalecer a cultura da empresa e saber delegar, guiar e oferecer ferramentas necessárias, pode determinar o sucesso do time e até mesmo de uma empresa.

"As ações dos gerentes são uma das muitas razões que possibilitam o aproveitamento das potencialidades e o aumento do desempenho." (MAXIMIANO, 2000, p. 366).

Dessa forma, a prática do feedback tem se mostrado eficiente na obtenção de engajamento dos colaboradores, já que ao criar esse espaço para o diálogo franco e sincero, gera aproximação e melhora o relacionamento entre líder e liderado. Com esta ferramenta, em que o líder apresenta sua percepção sobre o trabalho do colaborador e este tem a possibilidade de argumentar e também mostrar seu ponto de vista sobre o trabalho, o líder acaba por atender as expectativas das pessoas que buscam reconhecimento, valorização e informações para ajustarem seu trabalho e serem reconhecidos.

O feedback auxilia o gestor a ter maior clareza sobre os comportamentos, ações e relações, desempenho, e ainda gera uma comunicação incentivadora, que pode proporcionar melhorias significativas em comportamentos não muito adequados, em processos que não estão sendo bem executados e aumento positivo de resultados. Dar esse retorno aos colaboradores, após uma tarefa que foi realizada, faz com que eles sintam a devolução da motivação que foi prestada, alinhando as expectativas, informando sobre as entregas e resultados (ROCHA, 2001)

De acordo com Gapski (2000, p.73) "feedback é um processo de retroalimentação, que se caracteriza em dar e receber informações sobre si e os

outros, na medida que vão ocorrendo as interações e relações entre pessoas ou grupos”. Esta proposição, demonstra a importância do feedback no processo de comunicação dos objetivos e resultados tanto da empresa, quanto do colaborador.

Assim, sabe-se que líder precisa passar confiança para a equipe nesta comunicação, aumentando sua credibilidade. Para isso é preciso ser o exemplo, tomando decisões inteligentes, sabendo reconhecer cada pessoa e sua individualidade, por meio de uma comunicação transparente; isto porque, um verdadeiro líder é capaz de aumentar significativamente os resultados de sua equipe, gerando motivação e maior colaboração, de modo que os membros se sintam parte da organização e se empenhem mais nas suas tarefas diárias.

Nesse sentido, investir na comunicação interna, isto é, no endomarketing, é fundamental. Bekin (1995) define endomarketing como a capacidade da empresa em realizar ações de marketing direcionadas ao público interno, visando promover entre os colaboradores e departamentos valores destinados a servir o cliente. É um conjunto de estratégias e ações voltadas para o público interno, que precisa ser valorizado tanto quanto o público externo, gerando maior satisfação.

Kotler (2000, p.44) diz que o marketing interno deve preceder o marketing externo, pois “não faz sentido prometer serviço excelente antes dos funcionários da empresa estarem prontos para fornecê-lo.” Assim, como o objetivo do marketing externo é satisfazer e a reter clientes, as ações de endomarketing se voltaram para a satisfação, mas do cliente interno, buscando conhecer suas necessidades, supri-las e poder reter funcionários.

Nesse contexto, o líder é fator crucial pois é quem lida diariamente com cada membro da equipe e tem condições de conhecê-los individualmente, colhendo as informações necessárias para que junto com a área de Gestão de Pessoas possam engajar seu pessoal.

Assim, oferecer cursos e treinamentos para desenvolver individualmente cada talento da organização, realizar ações mensais que contemplem datas comemorativas, criar campanhas de incentivo que gerem motivação, garantir ambiente que proporcione qualidade de vida no trabalho, contando com apoio psicológico e social, oferecer benefícios que atendam às necessidades, reconhecimento, dentre outras formas de usar o endomarketing a favor da empresa, é o papel dos gestores e líderes organizacionais (KOTLER, 2000).

Campanhas de incentivo, por sua vez, segundo Maximiano (2000, p.365) “têm como objetivo estimular ou premiar o desempenho”. Ainda segundo o autor “os incentivos representam o reconhecimento da administração e dos colegas pelo desempenho do trabalhador”. É um grande estímulo para o ser humano, competir consigo mesmo ou com os outros para alcançar algum prêmio ou objetivo, seja para mostrar aos outros e também para se auto satisfazer, tanto pelo fato de ganhar ou até mesmo só por competir, pois o reconhecimento por suas ações, eleva a autoestima e ambos são necessidades importantes para qualquer ser humano.

Tais programas geralmente estão ligados a metas, campanhas e projetos internos e segundo Maximiano (2000, p.366), há quatro categorias principais de incentivos: programas de reconhecimento, incentivos monetários, mercadorias e viagens. Além desses, existem os incentivos sociais que são formas de reconhecer os resultados dando à equipe e/ou às pessoas um destaque perante os outros, ou algum tipo de privilégio. Maximiano (2000) fala que qualquer incentivo pode funcionar, desde que compatível com as necessidades.

Além de tudo, o líder deve oferecer um plano de desenvolvimento individual aos integrantes do seu time. Segundo Chiavenato (2014, p.307) “Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem”.

Portanto, o líder desempenha o papel de fornecer informações básicas, para que os seus liderados aprendam e desenvolvam novas atitudes, novos hábitos e comportamentos, que tenham novas ideias e conceitos e se tornem eficazes, enriquecendo ainda mais a personalidade de cada um.

4 METODOLOGIA E ANÁLISE DE DADOS

Este estudo teve por objetivo investigar a percepção das pessoas sobre o estilo mais adequado para promover o engajamento em uma empresa na cidade de Franca, além de identificar se existem determinados comportamentos do líder que podem levar ao maior engajamento, bem como a relação entre motivação, engajamento e desempenho. Nesse sentido, teve como objetivos específicos, levantar os estilos básicos de liderança, entender, pela perspectiva de líderes e liderados, as ações que levam ao engajamento, bem como as que denotam engajamento, elucidando os benefícios que este pode trazer para uma equipe.

Para isso, foi realizada pesquisa qualitativa de caráter descritivo, utilizando como técnica a pesquisa bibliográfica, baseada em livros e artigos científicos, bem como estudo de caso, tendo como instrumento de investigação um questionário estruturado com perguntas de resposta única e também de múltipla-escolha, visando captar a opinião dos líderes de setores diferentes, sobre o que mantém os liderados engajados e motivados.

A população participante, pertence a uma empresa que fica na cidade de Franca/SP, atuante no ramo de comércio de máquinas e ferramentas, com filiais em três estados brasileiros além do e-commerce. Foi solicitado ao setor de recursos humanos a autorização para que a pesquisa fosse feita e foram liberados alguns colaboradores de dois setores diferentes que compõem o quadro de equipes setor administrativo, sendo o setor de televendas e serviço de atendimento ao cliente. No horário liberado para realização da pesquisa, haviam 50 colaboradores disponíveis e 36 responderam.

Foram elaborados dois questionários, utilizando a ferramenta do Google Forms, sendo um destinado aos liderados e outro destinado aos líderes. O questionário apresentado aos liderados foi composto por 11 perguntas, de modo que:

- as questões 1 e 2 foram destinadas a caracterizar a população respondente;
- a questão 3 visava investigar sobre o papel do líder no engajamento;
- a questão 4 visava investigar sobre a relação entre o engajamento e o desempenho no trabalho;
- as questões de 5 a 7 visavam investigar sobre a relação do engajamento e os estilos de liderança autocrático, democrático e liberal;

- a questão 8 visava investigar quais comportamentos do líder promovem maior engajamento
- a questão 9 visava investigar quais comportamentos denotam que uma equipe está engajada.
- a questão 10 visava investigar sobre a relação entre a motivação e os resultados alcançados.
- a questão 11 visava investigar as causas da desmotivação nas equipes e foi feita por meio de uma questão aberta.

Já o questionário enviado aos colaboradores-líderes foi composto por 7 perguntas, sendo que:

- as questões de 1 a 3 visavam caracterizar a amostra participante;
- a questão 4 visava investigar quais ações que promovem maior engajamento;
- a questão 5 visava investigar quais comportamentos denotam que uma equipe está engajada;
- a questão 6 visava investigar se o estilo de liderança pode interferir diretamente no engajamento;
- a questão 7 visava investigar qual estilo de liderança que promove maior engajamento;

E através dos resultados das pesquisas, obtivemos os seguintes resultados:

A coleta de dados permitiu observar que dentre os respondentes da pesquisa que estão no grupo dos liderados, 61% têm idade inferior ou igual a 30 anos, outros 22% disseram ter entre 31 e 35 anos e 17% entre 36 e 40 anos.

Com relação ao gênero, 72% se declararam como feminino e os restantes 28%, masculinos; não houve respondentes que tenham preferido não responder a este questionamento.

Já com relação aos líderes que responderam, a idade varia em uma faixa etária mais alargada, englobando profissionais de até 45 anos; a faixa etária que mais aparece neste grupo, representando 50% da amostra, é a de pessoas entre 31 e 35 anos, seguida de 17% de líderes com menos de 30 anos, outros 11% entre 36 e 40 anos e 5% entre 41 e 45 anos. No que diz respeito ao gênero, 55% se declaram mulheres, 33% homens e 11% preferiram não opinar.

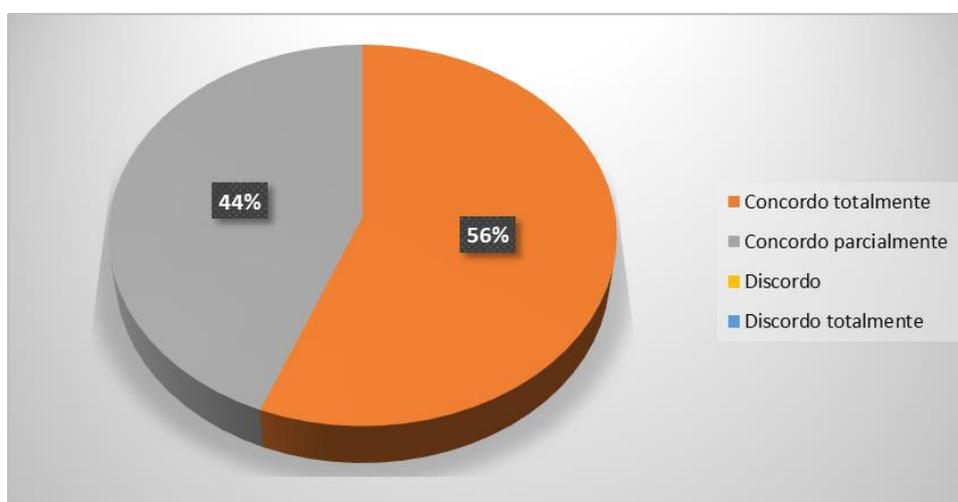
Resumindo, trata-se de uma amostra caracteristicamente feminina de líderes e liderados, cujos liderados são em sua maioria jovens e os líderes são majoritariamente maduros, estando acima dos 31 anos.

Porém, trata-se de um grupo de líderes iniciantes pois 55% afirmam estar na posição de liderança há no máximo 3 anos, e os restantes 45% se dividem igualmente entre as opções com menos de 1 ano, de 3 à 5 anos, de 5 à 7 anos, de 7 à 9 anos, e acima de 10 anos, todos com 11% de respostas.

Após a caracterização do público que respondeu à pesquisa, passa-se na sequência à análise dos dados que foram coletados a partir de suas respostas.

A Figura 3, a seguir, apresenta os dados obtidos sobre a visão dos liderados em relação ao estilo de liderança interferir ou não no engajamento da equipe.

Figura 3- Visão dos liderados sobre interferência do estilo de liderança no engajamento

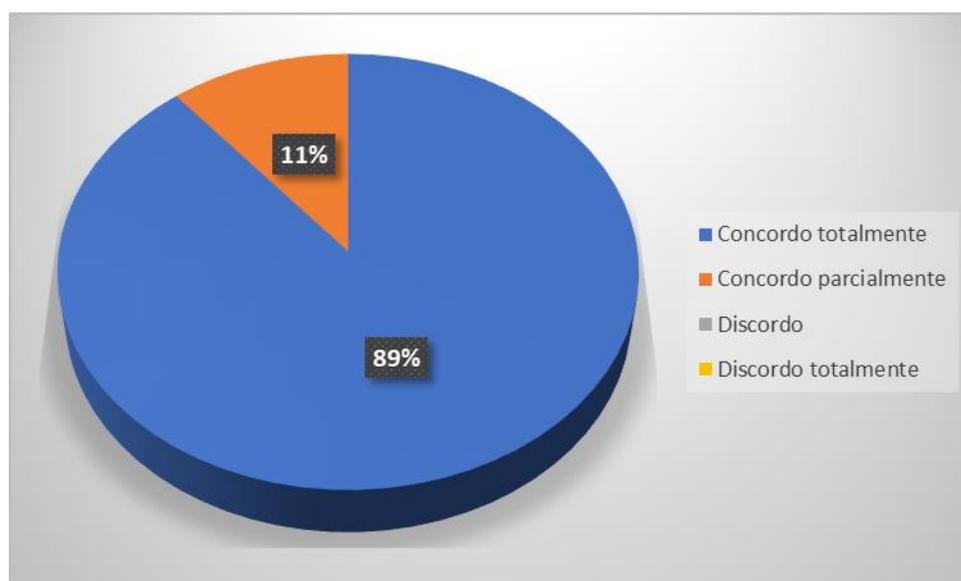


Fonte: a autora (2022)

Fica evidente que na opinião dos liderados o estilo de liderança interfere sim no engajamento, porém 44% deles disseram que concorda parcialmente com isso, indicando provavelmente que deve haver outros fatores que também impactam no engajamento, independente do estilo de liderança adotado.

Diante da mesma questão as respostas dos líderes estão apresentadas na Figura 4 a seguir.

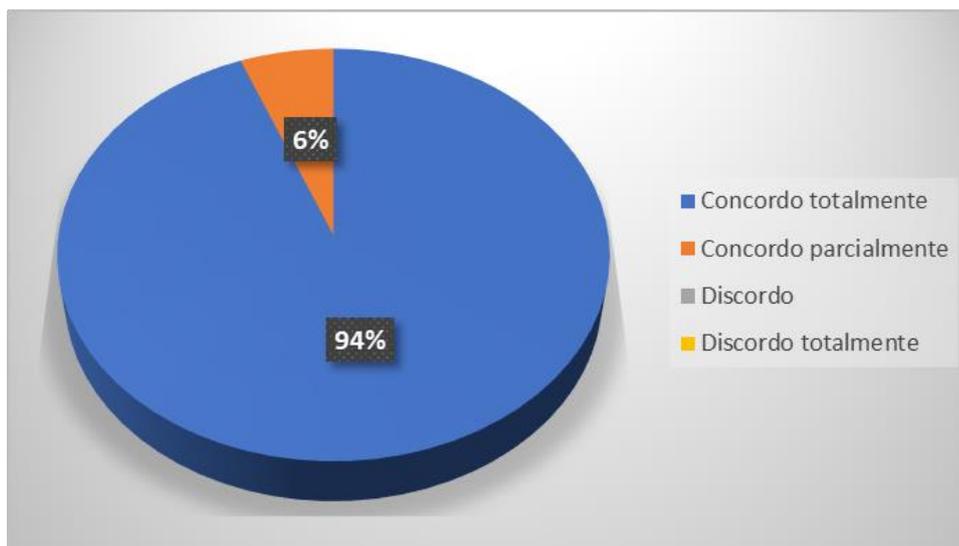
Figura 4- Visão dos líderes sobre interferência do estilo de liderança no engajamento



Fonte: a autora (2022)

Pode-se observar que, os resultados obtidos são semelhantes, na medida em que a maioria dos líderes responderam que “concordam totalmente” (89%) e “concordam parcialmente” (11%) e os liderados responderam que “concordam totalmente” (56%) e “concordam parcialmente” (44%). Isso mostra que o estilo de liderança é um fator relevante para o engajamento, mais na opinião dos líderes do que na opinião dos liderados.

Na sequência, para conhecer de forma clara a relação entre engajamento e desempenho, perguntou-se aos líderes se eles percebem que uma equipe engajada tem desempenho melhor, cujas respostas estão apresentadas na Figura 5 a seguir.

Figura 5- Visão dos líderes sobre: Engajamento X Desempenho

Fonte: a autora (2022)

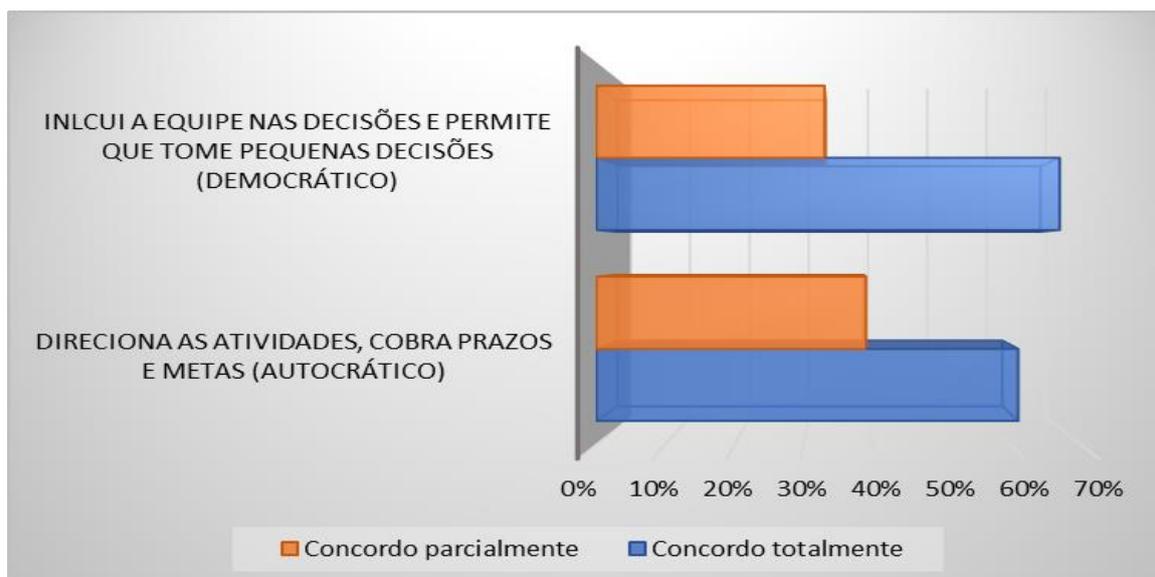
Nota-se que para esta amostra de líderes, é quase unânime (94%) a concordância plena de que o engajamento interfere diretamente no desempenho das pessoas e da equipe.

Na mesma questão, os liderados tiveram respostas muito parecidas, sendo que 89% disseram concordar totalmente com essa relação, e 11% disseram concordar parcialmente. Isso revela que a busca pelo engajamento é um fator na qual a empresa e seus dirigentes devem colocar esforços para obterem melhores resultados.

Depois, buscou-se entender qual estilo de liderança os líderes e os liderados percebem como sendo o mais eficiente. Para isso, os três estilos principais (autocrático, democrático e liberal) foram descritos em comportamentos característicos para que os respondentes pudessem identificá-los.

As respostas dos líderes estão apresentadas na Figura 6 a seguir.

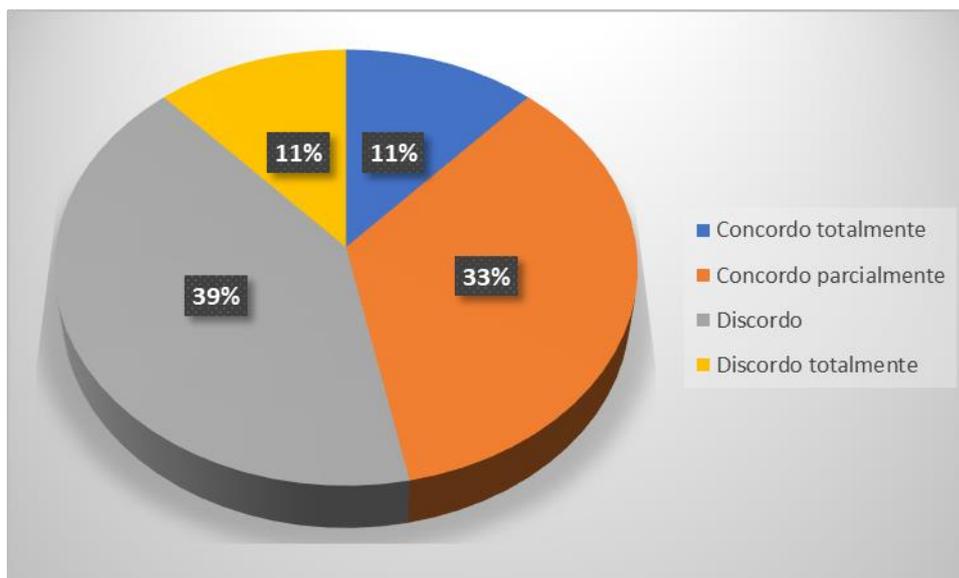
Figura 6- Visão dos liderados sobre a eficácia do estilo autocrático e o democrático



Fonte: a autora (2022)

Percebe-se que de modo geral os estilos democrático e autocrático parecem ser adequados na visão dos liderados, sendo que 61% disseram concordar totalmente com o estilo autocrático e 67% com o estilo democrático, como um estilo eficaz. Isso talvez se deva em função da limitação de características que foram descritas na pergunta, não ficando totalmente claro por exemplo que o autocrático não oferece autonomia no trabalho.

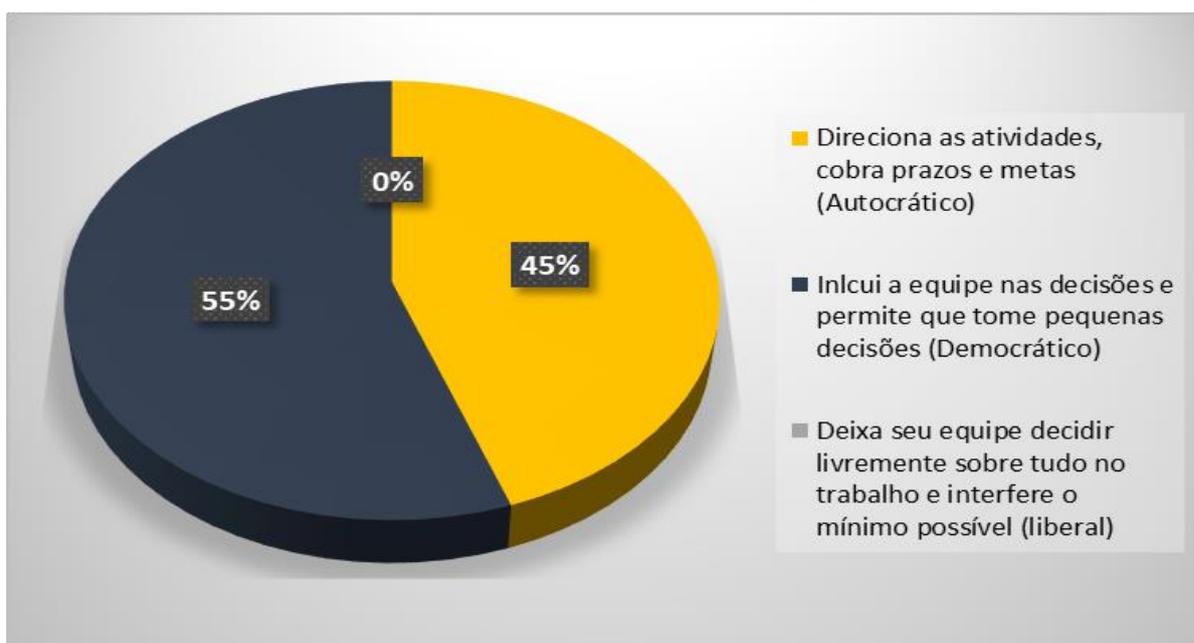
Entretanto, respostas mais divergentes surgiram diante dos comportamentos descritos do estilo liberal, cujos dados estão na Figura 7 a seguir.

Figura 7- Visão dos liderados sobre a eficácia do estilo liberal

Fonte: a autora (2022)

Parece não haver uma concordância predominante entre os liderados participantes sobre a eficácia do estilo liberal, já que boa parte (72%) oscilou entre o “concordo parcialmente” (33%) e “discordo (39%), e o restante (22%) dividiu-se entre concordar totalmente e discordar totalmente. Tais dados são coerentes com o que a teoria traz sobre esse estilo, pois é um modo de liderar que ou funciona muito bem ou não funciona, já que para ser eficaz e gere engajamento precisa que a equipe seja madura e experiente, sendo praticamente autogerenciável, o que é uma condição pouco frequente.

Aos líderes foram apresentados os três estilos em uma mesma questão a fim de que eles indicassem o estilo que mais consideravam adequado e geradores de maior engajamento, cujos resultados estão apresentados na Figura 8 a seguir.

Figura 8- Visão dos líderes sobre o estilo que mais gera engajamento

Fonte: a autora (2022)

Com estes resultados é possível perceber claramente que o estilo liberal, não é considerado pelos líderes como uma forma adequada de se conseguir o engajamento das pessoas, pois nenhum participante indicou esse estilo. Entretanto, as opiniões parecem se dividir entre os estilos autocrático, com 45% das escolhas e o estilo democrático, com 55% das escolhas. Tal fato pode ser explicado pela baixa idade informada pelos liderados (62% têm menos de 30 anos), o que muitas vezes é um indício de profissionais imaturos e com baixa experiência, que precisam de uma liderança mais ativa e direcionadora.

Em seguida, foi apresentada uma lista de 12 ações e condições que a empresa poderia oferecer aos colaboradores e solicitado que os respondentes (líderes e liderados) elegessem 5 (cinco) destas ações que na visão deles são as que mais engajam as pessoas no trabalho. Assim, a Figura 9, a seguir, apresenta as ações mais votadas pelos líderes.

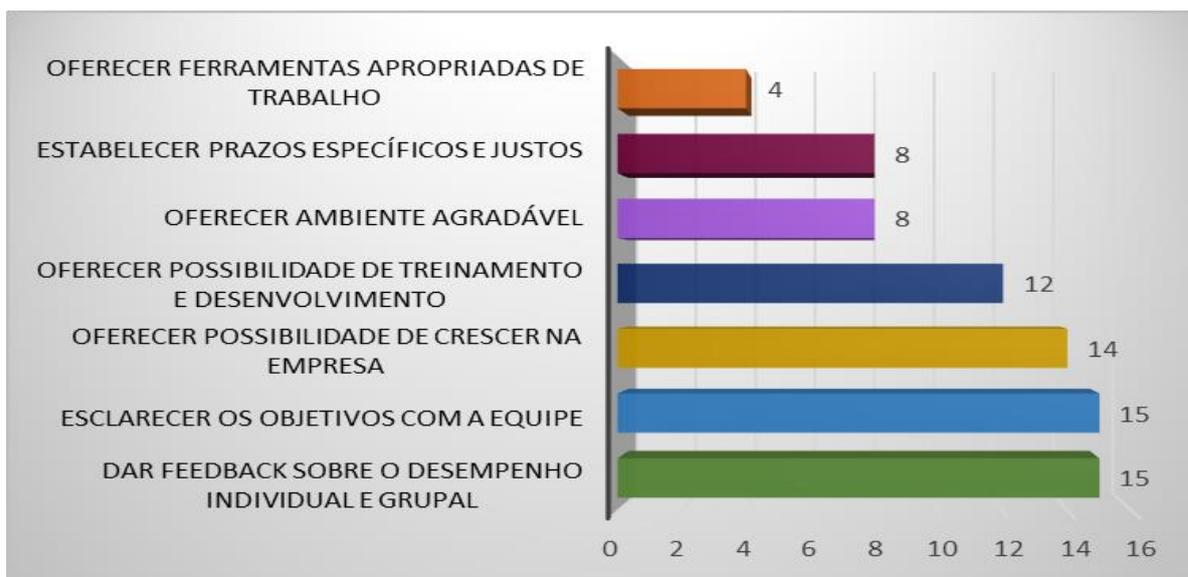
Figura 9- Percepção dos líderes com relação aos elementos engajadores

Fonte: a autora (2022)

Fica evidente que dar feedback (17), deixar os objetivos claros (15) e oferecer possibilidade de crescimento (13) são ações que, na visão dos líderes, promovem maior engajamento, pois tiveram maior número de votos. Em seguida vêm: oferecer condições apropriadas de trabalho como ferramentas (10) e ambiente agradável (9), seguido por oferecer programas de treinamento e desenvolvimento (8). Por fim, definir prazos específicos e justos teve 5 votações. As demais ações (dar recompensas financeiras e sociais individuais e grupais, permitir a participação nas decisões, direcionar as atividades, flexibilizar prazos), tiveram 4 ou menos votos, indicando o quanto esses fatores possuem interferência mínima no engajamento das pessoas e, portanto, não devem receber investimento da empresa.

A Figura 10, por sua vez, mostra as respostas dos liderados sobre as ações que mais promovem engajamento.

Figura 10- Percepção dos líderes com relação aos elementos engajadores



Fonte: a autora (2022)

Nota-se que as respostas são muito parecidas com as dos líderes, havendo diferença pouco expressiva na quantidade de votos nos itens: dar feedback (15), esclarecer objetivos (15) e oferecer possibilidade de crescimento (14). Entretanto, cabe destacar o item “oferecer treinamento e desenvolvimento”, que foi votado 12 vezes pelos liderados como sendo uma ação que gera engajamento, mas recebeu apenas 8 votos dos líderes; o item “oferecer prazos específicos e justos” que teve 8 votos dos liderados e apenas 4 dos líderes; e o item “oferecer ferramentas apropriadas de trabalho” recebeu 10 votos dos líderes, sendo considerado um fator de média importância, mas recebeu apenas 4 votos dos liderados que não o consideram algo que gera engajamento, muito provavelmente por ser um item obrigatório, como dito na teoria de Herzberg, um fator higiênico.

Outra questão feita foi sobre os comportamentos da equipe que mais denotam que as pessoas estão engajadas, sendo solicitado que os participantes escolhessem 5 comportamentos. Sobre isso os líderes deram as seguintes respostas apresentadas na Figura 11.

Figura 11- Visão dos líderes sobre comportamentos engajados

Fonte: a autora (2022)

Na opinião dos líderes participantes os comportamentos que mais denotam engajamento são, em ordem decrescente, maior comprometimento individual com 18 votos, ou seja, escolhidos por todos os líderes; em segundo lugar vem o comportamento de foco e objetividade com 16 votos, seguido por maior qualidade no serviço com 13 votos e maior agilidade e cumprimento dos prazos com 11 votos. Os comportamentos menos votados foram entrosamento e maior comunicação com os membros, ambos com 6 votos, relações interpessoais mais amigáveis com 7 votos e maior respeito ao líder e às suas opiniões, com 8 votos. Em resumo, os comportamentos que mais denotam engajamento das pessoas são aqueles relacionados ao trabalho, isto é, à execução das atividades.

Os liderados apresentaram respostas significativamente parecidas a dos líderes, conforme mostra a Figura 12 a seguir.

Figura 12- Visão dos líderes sobre comportamentos engajados

Fonte: a autora (2022)

Nota-se que os três comportamentos mais votados são exatamente os mesmos indicados pelos liderados, como quantidade de votos semelhantes, sendo 16 votos para comportamento de maior comprometimento individual e coletivo, 16 votos para maior foco e objetividade e 14 votos para maior qualidade no serviço. Porém, os liderados elegeram a maior comunicação entre os membros como sendo o quarto comportamento que mais denota engajamento da equipe, tendo recebido 10 votos contra 6 dos líderes. De modo análogo, porém inverso, o comportamento de apresentar maior agilidade e cumprimento dos prazos foi o quarto item mais votados pelos líderes (11 votos), mas foi o menos votado pelos liderados (6 votos). Tal dado é de grande importância pois é contrário ao que a literatura diz sobre o fato de pessoas engajadas serem mais produtivas. Na visão da maioria dos liderados parece que não há essa relação direta. Outro dado que se destaca são os comportamentos de respeito aos líderes e às suas opiniões e de relações interpessoais mais amigáveis, os quais receberam 9 votos, apresentando-se como itens que aparentam maior engajamento, mais na visão dos liderados do que dos líderes.

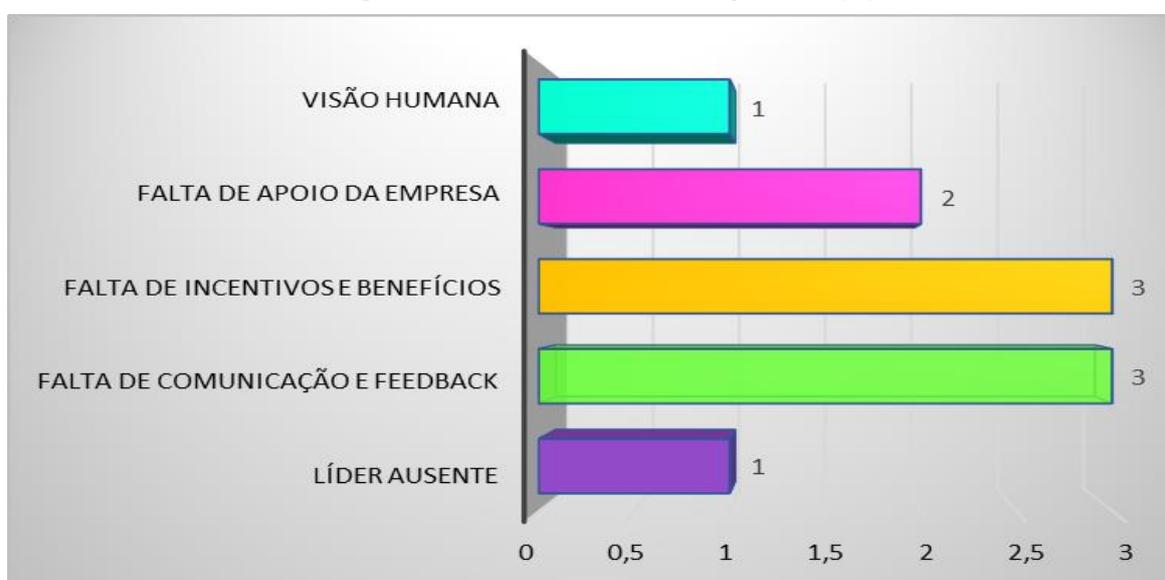
Para buscar maior clareza na relação entre engajamento e os resultados de desempenho, fez-se a seguinte afirmação “colaboradores motivados têm melhores resultados”, cujas respostas dos liderados foram unânimes em dizerem que

concordam plenamente com essa afirmação, confirmando assim que a própria equipe percebe que maior engajamento traz resultados acima da média.

Por fim, visando permitir que os colaboradores se expressassem livremente sobre o assunto e trouxessem elementos que talvez não tivessem sido investigados, no questionário dos liderados, foi apresentada uma pergunta aberta, “em sua equipe, qual é a maior causa da desmotivação?”

A análise destes dados foi feita por meio de categorização das respostas, agrupando aquelas que mencionavam os mesmos aspectos e observando sua frequência para identificá-las em porcentagem de ocorrência. A Figura 13 a seguir apresenta os resultados.

Figura 13- Motivos da desmotivação da equipe



Fonte: a autora (2022)

Analisando as respostas é possível perceber que na empresa há uma certa demanda por maior comunicação e retorno dos líderes sobre o desempenho da equipe (3) e por incentivos e benefícios (4). Destaca-se também a falta de apoio (2), e a ausência de um líder ativo (1), sobre o que um dos liderados disse

Sinto falta de uma coordenação que lute pelos vendedores, um líder que faça o call-center trabalhar em busca de resultados, que engaje, faça campanhas, lute por nós, por melhorias!! sinto que não temos um líder.

Por fim, nota-se que as pessoas parecem ficar desmotivadas e desengajadas quando a comunicação é falha ou contraditória, e quando percebem que a empresa

não apoia e não os trata com humanidade, apenas cobra e critica, o que fica explícito no seguinte relato “Falta de cumprir o que é prometido para a equipe, além da falta de visão humana por parte dos gestores sobre os colaboradores” e outro que diz

Falta de reconhecimento da Companhia, dentro do setor o Coordenador reconhece e apoia muito o time, mas a Companhia está sempre desmotivando através de críticas muitas vezes sem fundamentos e também com a total desprezo as melhorias implantadas pelo setor.

Assim, comparando as respostas desta questão com a questão sobre os itens que mais geram engajamento, nota-se que aqui os liderados informaram que a falta de incentivos e benefícios desmotiva, porém na outra questão eles não mencionaram que os incentivos e benefícios geram engajamento. Isso vai ao encontro com a Teoria dos dois fatores de Herzberg quando afirma que fatores higiênicos como premiações, incentivos, benefícios, segurança, não motivam, mas que sua ausência causa a desmotivação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo investigar a percepção das pessoas sobre o estilo mais adequado para promover o engajamento, além de identificar se existem determinados comportamentos do líder que podem levar ao maior engajamento, bem como a relação entre motivação, engajamento e desempenho.

A partir dos dados obtidos foi possível perceber que o líder tem papel fundamental na promoção do engajamento em seus liderados e que nem todos os estilos de liderança são considerados adequados para isso. Os estilos que parecem promover maior engajamento na opinião de líderes e liderados são os estilos autocrático e o democrático, havendo leve tendência deste último ser o preferido. O elevado dado sobre o estilo autocrático, que quase se iguala ao democrático, vai contra o que parte da literatura diz, quando considera que a participação nos resultados promovida pelo estilo democrático, gera maior engajamento.

Porém, isso se deve, provavelmente, à baixa idade da equipe e dos líderes, somado ao pouco tempo de experiência da maioria dos líderes, dados estes que remetem à maior necessidade de se ter líderes que definam tarefas, prazos e metas e que cobrem resultados, características do estilo autocrático.

Dessa forma é de extrema importância que a organização desenvolva seus líderes, para que apliquem o estilo mais adequado, considerando a maturidade e a experiência dos membros e dessa forma, desempenhem seu trabalho com eficiência e eficácia, gerando engajamento e viabilizando assim o atingir os resultados desejados.

Diversas são as ferramentas disponíveis para que o líder consiga engajar, atender às demandas e compreender de forma individual cada membro de sua equipe, como a comunicação interna, programas de treinamento e desenvolvimento, planos de carreira, incentivos, entre outros. Entretanto, os dados revelaram que ações relativas à promoção e manutenção de fatores motivacionais higiênicos, segundo a teoria de Herzberg, não geram motivação nem engajamento, que são a oferta de incentivos financeiros, benefícios e condições de trabalho.

O que motiva e engaja as pessoas, segundo os dados, são ações do líder relacionadas à autorrealização e autoestima como dar feedback sobre o desempenho,

oferecer possibilidade de se desenvolver e crescer na empresa e esclarecer sobre os objetivos, o que confirma a teoria apresentada.

Sobre a organização em que a pesquisa foi realizada, percebe-se que os benefícios, a comunicação, o feedback e a boa relação com o líder, são fatores importantes para o público interno, porém estão deficientes. Isso indica que as práticas e políticas de gestão de pessoas da empresa parece não estar totalmente estruturada e enraizada, pois ainda há casos de desmotivação relacionados a fatores básicos que precisariam receber maior atenção por parte dos dirigentes para não gerar o desengajamento.

Foi possível perceber também que o comportamento engajado é percebido pelos líderes e liderados na forma de comprometimento, maior foco e objetividade na execução das atividades e qualidade no serviço. Além disso, a melhor comunicação entre as pessoas, maior agilidade e cumprimento dos prazos bem como mais respeito às opiniões dos líderes são também fatores que denotam o engajamento. Assim, as empresas podem utilizar esses comportamentos como indicadores de engajamento, tomando as medidas necessárias que irão manter as pessoas satisfeitas e motivadas a engajarem-se nos objetivos organizacionais.

Este estudo teve como limitações a baixa quantidade de participantes, que se fosse maior poderia apresentar um panorama mais amplo e fidedigno da realidade da empresa, permitindo assim falar com mais segurança os dados coletados.

Sugere-se então, que futuros estudos ampliem o tamanho da amostra, buscando compreender o fenômeno do engajamento, bem como conhecer mais a fundo os fatores que geram engajamento, investigando também os elementos de enriquecimento de cargos (autonomia, feedback, complexidade, significado e sentido do trabalho), visando saber se estes promovem ou não maior engajamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEKIN, Saul F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: Administração do Sentido**, 2ªed, São Paulo: Atlas. 2009.

CARVALHO, E. J. G. **Políticas Públicas e Gestão da Educação no Brasil**. 1. ed. Maringá: EDUEM, 2012.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**, 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____, **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed., Barueri, SP: Manole, 2014.

DEJOURS, C. **Por um novo conceito de saúde**. In: Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. n.54, v.14: 7-11. 1986.

GUIMARÃES, A.; CORDEIRO, L.; FERREIRA, O. M. de C. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2018.

GAPSKI, M. L. **O feedback eficaz: muito além da simples crítica, um ato de respeito e competência individual**. Revista FAE, Curitiba, Vol. 3 – nº 1, p. 74. Jan./abr. 2000.

HOLLENBECK, J. R., WAGNER, J. A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Novo Milênio, 2000.

MARCONDES, J. S. **Teoria da Motivação: O que é e quais são as Teorias Motivacionais**. 2021. Disponível em Blog Gestão de Segurança Privada: <<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/teoria-da-motivacao-o-que-e-e-quais-sao-as-teorias-motivacionais/>>. Acessado em 13 jul. 2022.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2018).

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5ª Edição. Revista e Ampliada. São Paulo: Atlas S.A., 2000.

MENEGHETTI, A. **A Psicologia do Líder**. Recanto Maestro: Ontopsicologica, 2008.

NERI, A. et al. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. São Paulo: Papyrus, 2005.

RADAELLI, A. L. **O estilo de liderança presenta na empresa sucesso Ltda. Trabalho de conclusão de curso de Administração da UFRGS**. Porto Alegre. 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/36731> . Acesso em 01 nov. 2022.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROCHA, Eduardo P. **Feedback 360°: Uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2001

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Thomson, 2005.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.