

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS - ESAG
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

HELOISA PORTO SOARES

ESTILO DE GESTÃO E ENGAJAMENTO: AS INFLUÊNCIAS EXISTENTES ENTRE O
COMPORTAMENTO DO GESTOR E SUA EQUIPE DE TRABALHO

FLORIANÓPOLIS

2022

HELOISA PORTO SOARES

**ESTILO DE GESTÃO E ENGAJAMENTO: AS INFLUÊNCIAS EXISTENTES ENTRE O
COMPORTAMENTO DO GESTOR E SUA EQUIPE DE TRABALHO**

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Acadêmico em Administração do
Centro de Ciências da Administração e
Socioeconômicas (ESAG), da Universidade
do Estado de Santa Catarina (UDESC), como
requisito parcial para a obtenção do grau de
mestre em Administração
Orientador: Ana Paula Grillo Rodrigues

FLORIANÓPOLIS

2022

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Setorial do ESAG/UDESC,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Soares, Heloisa Porto
ESTILO DE GESTÃO E ENGAJAMENTO : AS
INFLUÊNCIAS EXISTENTES ENTRE O COMPORTAMENTO
DO GESTOR E SUA EQUIPE DE TRABALHO / Heloisa Porto
Soares. -- 2022.
95 p.

Orientador: Dra. Ana Paula Grillo Rodrigues
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de
Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e
Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação ,
Florianópolis, 2022.

1. estilo de gestão. 2. engajamento no trabalho. 3.
comportamento organizacional. 4. empresas de tecnologia. I.
Rodrigues, Dra. Ana Paula Grillo . II. Universidade do Estado
de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e
Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação . III.
Título.

HELOISA PORTO SOARES

**ESTILO DE GESTÃO E ENGAJAMENTO: AS INFLUÊNCIAS EXISTENTES ENTRE O
COMPORTAMENTO DO GESTOR E SUA EQUIPE DE TRABALHO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG), da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em Administração

BANCA EXAMINADORA

Orientadora:

Profa. Dra. Ana Paula Grillo Rodrigues

UDESC

Membros:

Prof. Dr. Daniel Moraes Pinheiro – Presidente

UDESC

Profa. Dra. Dannyela da Cunha Lemos

UDESC

Profa. Dra. Solange Maria da Silva

UFSC

A Ata de Defesa assinada pelos membros da Banca Examinadora consta no processo de vida acadêmica do aluno

Florianópolis, 28/10/2022.

Dedico este trabalho ao meu filho, meu amor maior, e à minha família que sempre me apoiou na busca pelo conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Dois anos, mais um desafio entregue, mais um ciclo encerrado. Ao olhar para trás e vislumbrar a caminhada para chegar até aqui e cumprir todas as etapas e desafios do mestrado, relembro que isso não seria possível sem o apoio de pessoas muito especiais. Algumas já existiam em minha vida, outras chegaram, e cada uma deixou um legado durante essa trajetória.

Agradeço em primeiro lugar a Deus Pai, criador de todas as coisas, pelo dom da vida, pela oportunidade de crescer e evoluir, e por todo amor e graça a mim concedidos. Pude vivenciar seu cuidado pessoal em muitos detalhes ao longo desses dois anos. Estar perto de Ti me renova todos os dias. Em Ti tenho novo fôlego.

À minha família, minha base, por sempre me apoiar na busca pelo conhecimento, por me encorajar a superar novos desafios e por toda dedicação e paciência comigo.

Ao meu filho, meu príncipe, pelo amor, carinho e compreensão nesta etapa. Estive ausente em muitos momentos, mergulhada em livros, textos e no computador para desenvolver este trabalho. Sem você nada teria o mesmo sentido.

À minha orientadora, Dra. Ana Paula Grillo Rodrigues, que muito mais que professora e guia nessa trajetória, foi uma das manifestações dos cuidados dEle comigo, sempre querida, amiga, paciente e empenhada em me ajudar a dar forma à tantas ideias. Você é um grande presente prof!

Aos professores da Esag, meu lugar de formação, à casa onde pude retornar agora, por tantos ensinamentos e aprendizados. Por toda dedicação e preocupação em entregar valor para nós alunos. Há muito aqui dentro ainda por ser assimilado.

Aos professores que aceitaram fazer parte desta banca examinadora, na fase de qualificação e defesa, e que muito contribuíram para enriquecer este estudo.

Aos gestores entrevistados que aceitaram colaborar com esta pesquisa e deram acesso à suas equipes – sem eles não teríamos informações tão ricas.

A todas as pessoas que conheci, amigos que fiz nessa trajetória, aos que passaram pela minha vida. Todos chegam, permanecem e se vão no tempo certo, deixando seus presentes, deixando uma marca. A todos, muito obrigada!

*Conheça todas as teorias, domine todas as
técnicas, mas ao tocar uma alma humana,
seja apenas outra alma humana.*
Carl Jung

RESUMO

O ambiente empresarial é altamente dinâmico e neste contexto a coordenação de recursos humanos e materiais é essencial. Os gerentes são demandando a uma visão holística, entendendo as necessidades do negócio, das pessoas, dos parceiros, permitindo crescimento da equipe e da organização em sintonia. Este estudo teve como principal objetivo investigar as influências existentes entre o estilo de gestão e o engajamento da equipe de trabalho, analisando aspectos comportamentais dos gestores de empresas do setor de tecnologia catarinense, como a comunicação e cooperação, relacionamento interpessoal, planejamento, tomada de decisão e forças de motivação, e as três dimensões do engajamento propostas por Schaufeli *et al.* (2002): vigor, dedicação e absorção. A abordagem qualitativa foi escolhida para esta pesquisa, desenvolvida com base em dados qualitativos – a partir de entrevistas semiestruturadas aplicadas juntos aos gestores – e quantitativos – com a análise dos questionários aplicados juntos às pessoas de cada equipe. A apreciação dos dados, através da análise de conteúdo (Bardin, 2011), demonstrou estilos de gestão similares no grupo pesquisado, o estilo participativo. As influências encontradas sobre o engajamento revelam que quanto mais aberta a comunicação, mais acessível e flexível o gestor, maior a inclusão das pessoas nos processos de planejamento, maior vínculo entre a equipe, maior liberdade e autonomia para decisões e diversidade de forças de motivação, maior o impacto positivo do estilo de gestão sobre o engajamento da equipe de trabalho.

Palavras-chave: estilo de gestão, engajamento no trabalho, comportamento organizacional, empresas de tecnologia

ABSTRACT

The business environment is highly dynamic and in this context the coordination of human and material resources is essential. Managers are demanded for a holistic view, to understand the business needs, the people, the partners, allowing the team and organization growing in accordance. The main objective of this study was to investigate the existing influences between the management style and the work engagement of the team, analyzing behavioral aspects of the managers in the technology sector of Santa Catarina State, such as communication and cooperation, interpersonal relationships, planning, decision making and motivational forces, and the three dimensions of engagement proposed by Schaufeli et al. (2002): vigor, dedication and absorption. The qualitative approach was chosen for this research, developed based on qualitative data – on semi-structured interviews applied with managers – and quantitative data – with the analysis of questionnaires applied to the people of each team. The appreciation of the data, through content analysis (Bardin, 2011), demonstrated similar management styles in the researched group, the participative style. The influences verified over the engagement reveal that as more open is the communication, and more accessible and flexible the manager, and larger is the inclusion of people in the planning processes, and greater the bond between the team, and greater is the freedom and autonomy for decisions and diversity of motivational forces – the stronger is the positive impact of the management style on the work engagement of the team.

Keywords: management style, work engagement, organizational behavior, technology enterprises

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os estilos de gestão de Likert.....	21
Figura 2 - Engajamento no Trabalho.....	29
Figura 3 - Antecedentes do engajamento no trabalho.....	31

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Resumo das características dos Estilos de Gestão	26
Quadro 2 - Síntese de objetivos e procedimento metodológicos	34
Quadro 3 - Perfil dos gestores entrevistados	38
Quadro 4 - Base teórica para o roteiro de entrevistas	41
Quadro 5 - Influências percebidas pela equipe de trabalho do gestor 1	50
Quadro 6 - Influências percebidas pela equipe de trabalho do gestor 2	57
Quadro 7 - Influências percebidas pela equipe de trabalho do gestor 3	62
Quadro 8 - Influências percebidas pela equipe de trabalho do gestor 4	68
Quadro 9 - Influências percebidas pela equipe de trabalho do gestor 5	74
Tabela 1 - Dados de engajamento da equipe 1	47
Tabela 2 - Dados de engajamento da equipe 2	53
Tabela 3 - Dados de engajamento da equipe 3	60
Tabela 4 - Dados de engajamento da equipe 4	66
Tabela 5 - Dados de engajamento da equipe 5	71

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	9
1.2 CONTEXTO DO CAMPO	9
1.3 RELEVÂNCIA DO TRABALHO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 O GESTOR NA ORGANIZAÇÃO.....	17
2.2 ESTILOS DE GESTÃO.....	19
2.2.1 ESTILO DE GESTÃO AUTORITÁRIO	21
2.2.2 ESTILO DE GESTÃO BENEVOLENTE	22
2.2.3 ESTILO DE GESTÃO CONSULTIVO	23
2.2.4 ESTILO DE GESTÃO PARTICIPATIVO.....	24
2.3 ENGAJAMENTO NO TRABALHO	27
3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS.....	33
3.1 DESENHO DA PESQUISA	33
3.2 A REVISÃO SISTEMÁTICA SOBRE ESTILOS DE GESTÃO	35
3.3 SUJEITOS DE PESQUISA E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	37
3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	39
3.4.1 O ROTEIRO DE ENTREVISTA	40
3.4.2 O QUESTIONÁRIO.....	42
3.5 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS	42
3.5.1 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	42
3.5.2 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS	44
4 RESULTADOS	45
4.1.1 RESULTADOS DO GESTOR 01 E EQUIPE 01.....	45
4.1.2 RESULTADOS DO GESTOR 02 E EQUIPE 02.....	51
4.1.3 RESULTADOS DO GESTOR 03 E EQUIPE 03.....	58
4.1.4 RESULTADOS DO GESTOR 04 E EQUIPE 04.....	63

4.1.5	RESULTADOS DO GESTOR 05 E EQUIPE 05.....	69
5	DISCUSSÃO.....	75
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	92
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	95

1 INTRODUÇÃO

A dinamicidade do mercado implica para as empresas a necessidade de flexibilidade e um estado de constante transformação, necessários para a manutenção de sua competitividade. O ambiente de negócios em muitos setores da economia, incluindo todos aqueles abertos ao comércio e investimento internacional, está se tornando cada dia mais incerto (TEECE; LEIH, 2016), e neste contexto, a inovação é central para o desenvolvimento econômico.

Novas tecnologias são descobertas, grandes corporações desaparecem, cria-se novas formas de atuação e organização. Conceitos surgem, ressurgem ou são adaptados (SANTOS *et al.*, 2016). A velocidade de mudanças é alta e faz com que as empresas necessitem obter vantagens competitivas sustentáveis, renovando-se constantemente (MIGUEZ; LENZANA, 2018). A velocidade de desenvolvimento de novas soluções, estimada pela Fundação Dom Cabral (2021) para o ano de 2022, apontam para uma aceleração de 35% a 40%.

A inovação e a disrupção são o futuro dos negócios. A busca de novas soluções, métodos e produtos geram oportunidades e conhecimentos, que refletem em habilidades e técnicas produtivas mais eficientes. As empresas de tecnologia têm um papel importante nesse contexto. O setor que até o ano de 1995 não constava como atividade econômica oficial, vem ganhando relevância nas estatísticas oficiais e no desenvolvimento econômico brasileiro, sendo uma das atividades mais promissoras também no estado de Santa Catarina.

O ecossistema de inovação brasileiro é considerado maduro e cresce em alta velocidade. O relatório *Tech Report 2020* aponta o estado de Santa Catarina como 4º maior polo do país em faturamento, destacando o setor como uma das atividades mais promissoras do Estado - sendo responsável por quase 6% do PIB catarinense, com mais de R\$ 17,7 bilhões faturados. Santa Catarina foi o estado com maior crescimento no número de empresas durante o período de 2015 a 2019. A cidade de Florianópolis é o grande centro desse ecossistema.

Em um ambiente dinâmico e tecnológico, a coordenação de recursos humanos e materiais é essencial. A função gerencial nesse contexto é bastante importante,

demandando uma visão holística, entendendo as necessidades do negócio, dos liderados, dos parceiros, permitindo crescimento das pessoas da equipe e da organização em sintonia.

Conforme destacado por Mintzberg (2010, p. 23), “a gestão não é uma ciência nem uma profissão: é uma prática, aprendida principalmente com a experiência e enraizada no contexto”. É uma atividade que impõe um ritmo acelerado, com papéis orientados para a efetividade da organização, lidando com seu contexto interno e com as mudanças externas, sejam elas culturais, psicológicas, regulatórias ou normativas.

A aplicação de um estilo eficaz de gestão, que aumente a satisfação das pessoas da equipe, seu comprometimento e produtividade, é realizada por quem no comando da organização. Os gestores, segundo Teece (2016), são convocados a preencher papéis empresariais e de liderança. Diferentes estilos podem ser adotados para a condução do modelo de negócio e coordenação das atividades dirigidas para a tomada de decisão.

O estilo de gestão é uma manifestação das características de administrar de um gestor (THIAGO *et al*, 2020), e é percebido através de aspectos gerenciais e de liderança. Tem relação direta com a saúde e performance da organização, se ela vai ser efetiva e eficiente no curto e no longo prazo (YAARI; SAVAYA, 2020). É importante que o estilo de gestão se adapte à situação e ao ambiente, o que demanda flexibilidade do gestor e permite o desenvolvimento de relações produtivas com os membros da equipe (CHAUDHRY *et al.*, 2019; MODHA, 2020; PIMENTEL-RODRIGUES; SILVA, 2020).

As características do estilo de gestão influenciam o processo decisório, a forma como a comunicação e a cooperação acontecem, como a liderança é exercida e as forças motivacionais que agem no contexto empresarial. Essa habilidade para lidar com pessoas é essencial para a sobrevivência, crescimento e competitividade do negócio, e representam um grande diferencial, à medida que uma equipe engajada – energizada, focada, e disposto a dar o melhor de si – contribui para melhores resultados empresariais (KAHN, 1990; BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011; OLIVERA; ROCHA, 2017).

O engajamento é uma condição desejável, que favorece o global. É definido como um estado psicológico positivo e gratificante em relação ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção (SCHAUFELI *et al*, 2002). Os efeitos do engajamento são positivos, tanto em níveis individuais, quanto organizacionais (OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

Os níveis de engajamento têm reflexo sobre: produtividade, fidelidade e engajamento dos clientes, rotatividade da equipe e lucratividade do negócio. Um baixo engajamento tem reflexo negativo sobre esses indicadores, segundo pesquisa do Gallup (2020). A falta de engajamento atrapalha a produtividade, a inovação e a mudança organizacional.

Indivíduos engajados têm valor inestimável para empresa – não somente por sua capacidade de trabalhar com energia e capacidade produtiva, mas também por promover um ambiente mais saudável, trazer inovação e colaborar para a superação dos obstáculos e crises. Entretanto, segundo Gallup (2021), apenas 20% dos funcionários são engajados com o trabalho.

O engajamento é influenciado pela forma como um gestor desempenha seu papel – o comportamento participativo do gestor encoraja sua equipe a um maior engajamento (CHAN, 2018). Esse panorama aponta para conexões entre esses fatores: (1) a forma como a gestão é realizada e (2) a performance dos indivíduos na organização, e sua saúde e qualidade de vida. Um fator pode exercer influência sobre o outro, e sobre os resultados alcançados na empresa.

As características adotadas pelo gestor influenciam seus papéis internos e externos à empresa, como tomada de decisão, comunicação, liderança e forças motivacionais. As pessoas são importantes para a sobrevivência, crescimento e competitividade do negócio. Uma equipe engajada pode representar um grande diferencial para a performance empresarial, e para a saúde e qualidade de vida no trabalho – em um entrelaçamento que sugere um comportamento organizacional positivo.

Os desafios encontrados pelos gestores para manter suas equipes engajadas em prol do crescimento empresarial são amplos, especialmente no setor de tecnologia que prevê uma grande alavancagem, mas também grande escassez de profissionais (ACATE, 2020). Assim se faz necessário investigar as influências existentes entre estilo de gestão e o engajamento da equipe de trabalho, para melhor compreensão das forças que agem no contexto e, também, o que pode contribuir para a gestão, para o melhor desempenho organizacional e maior qualidade de vida no trabalho.

Isso posto, frente à escassez de publicações acadêmicas sobre o tema, e compreendendo a importância dos estudos que abarquem o estilo de gestão e sua relação com o engajamento, a pergunta de pesquisa é apresentada da seguinte forma:

Qual a influência do estilo de gestão adotado pelo gestor no engajamento das pessoas de sua equipe de trabalho?

Para responder a essa pergunta, foi estruturada uma pesquisa de abordagem qualitativa, com base em dados qualitativos e quantitativos, em duas fases de coleta de dados. A fase qualitativa, privilegiada nesta pesquisa, foi escolhida para um aprofundamento na temática e melhor compreensão do estilo de gestão e das influências existentes entre este e o engajamento. (BRYMAN, 2004; SCHWANDT; GATES, 2018). A fase quantitativa teve como foco descrever o engajamento da equipe de trabalho dos gestores.

Por meio desta pesquisa pretende-se contribuir para uma maior compreensão do fenômeno exposto através de estudos científicos que aprimorem os achados sobre o comportamento do gestor e suas relações com a equipe de trabalho. No que tange à relevância social, estudar o fenômeno pode contribuir para auxiliar os gestores a compreender como podem aprimorar seu desempenho frente aos negócios. Compreensão que pode subsidiar a construção de estratégias, políticas e práticas organizacionais que favoreçam a performance organizacional e promovam maior saúde e qualidade de vida no trabalho.

Dessa forma, esta dissertação está dividida em 06 capítulos, sendo o primeiro a presente seção, que inclui a introdução e problemática, objetivos, e justificativas da pesquisa. O segundo capítulo será dedicado a uma revisão de literatura, apresentando o estado da arte dos construtos “estilo de gestão” e “engajamento”. O terceiro capítulo será reservado aos aspectos metodológicos desenvolvidos na pesquisa. No quarto capítulo serão discutidos os resultados encontrados e postos à luz da teoria apresentada. O quinto capítulo é reservado às discussões. E, por fim, o sexto capítulo, contendo as considerações finais, conclusões, e sugestões para pesquisas futuras. Ao final são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas para o trabalho, bem como os apêndices e anexos.

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

A partir do exposto, tem-se como objetivo geral investigar a influência do estilo de gestão adotado pelo gestor no engajamento encontrado em sua equipe de trabalho.

Como objetivos específicos, pretende-se nesta pesquisa:

- I. Investigar o estilo de gestão adotado pelo gestor;
- II. Analisar os elementos que influenciam e compõem o estilo de gestão;
- III. Investigar o nível de engajamento das pessoas da equipe de trabalho do gestor;
- IV. Verificar o estilo de gestão adotado pelo gestor e o nível de engajamento da equipe;
- V. Identificar comportamentos adotados pelo gestor que influenciam positivamente o engajamento de sua equipe de trabalho.

1.2 CONTEXTO DO CAMPO

Para alcançar os objetivos propostos, foi escolhido o setor de tecnologia como ambiente de pesquisa. A inovação é um dos principais motores de crescimento econômico (MIGUEZ; LENZANA, 2018). A busca por novos métodos, novas soluções produtivas e produtos são combustível que irradiam para a geração de conhecimento e para o mercado, gerando novas habilidades e técnicas produtivas mais eficientes. As empresas de tecnologia ocupam papel central na inovação, criação e aperfeiçoamento tecnológico da transformação que vivemos na sociedade (SINGH; HESS, 2017).

O ecossistema de inovação brasileiro é considerado maduro (ABSTARTUPS, 2019). Em um ranking de densidade de startups nos estados, apresentado na “Radiografia do Ecossistema Brasileiro de Startups” – Santa Catarina desponta em primeiro lugar, como estado com maior densidade, seguido pelo Distrito Federal, Minas Gerais e São Paulo, em ordem decrescente. No que tange à densidade relacionada às cidades brasileiras, Florianópolis lidera o ranking, seguida por Chapecó, Joinville, Uberlândia, Tubarão e Blumenau, também em ordem decrescente de densidade.

O relatório “Tech Report – Panorama do Setor de Tecnologia Catarinense”, publicado pela ACATE – Associação Catarinense de Tecnologia no ano de 2020, também destaca a importância do setor no estado de Santa Catarina.

À frente dos estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro, o estado o setor se tornou o 4º maior polo de tecnologia do país em faturamento, sendo responsável por quase 6% do PIB catarinense, com mais de R\$ 17,7 bilhões faturados. No ano de 2020 obteve um crescimento de 28,4%. São mais de 12.000 empresas, com um crescimento de 7,7% no ano de 2019, destacando-se como o 6º maior do país em número de empresas e colaboradores. Florianópolis concentra a maior densidade de empresas por mil habitantes.

Detentor de um dos ecossistemas de inovação mais desenvolvidos do país, Santa Catarina faz jus ao apelido de Vale do Silício brasileiro. O estado criou uma cultura própria, que envolve aspectos sociais, educacionais e econômicos – segundo o relatório Distrito Santa Catarina Tech Report 2019. Dessa forma, apesar de ter apenas 3,5% da população do país, é a casa de alguns dos maiores cases de sucesso brasileiros, como a Neoway, Resultados Digitais e Conta Azul.

No que tange à produtividade, a receita média é de quase R\$80 mil reais por colaborador nas empresas catarinenses, sendo a segunda maior do Brasil. Ao todo são cerca de 56,5 mil pessoas empregadas no setor em Santa Catarina, o 3º maior índice do país, apesar de o estado ser o 10º em volume populacional. Foram mais de 3,4 mil novas vagas somente no ano de 2019. Santa Catarina foi ainda o estado com maior crescimento no número de empresas durante o período de 2015 a 2019.

A idade média do colaborador do setor de tecnologia é de 33 anos em Santa Catarina, em sua maioria do sexo masculino (57,3%), e que já possuem experiência de mercado. Em relação à escolaridade, 49,2% possuem ensino médio completo, 39,6% completaram o ensino superior e 1,4% dos colaboradores somam mestrado e doutorado – dados do Relatório Tech Report (2020).

A transformação digital, além de estimular a expansão da conectividade, é uma facilitadora das empresas, que movimenta negócios e gera meios de redução de custos e maximização de receitas, contribuindo para o desenvolvimento de novos projetos que

favorecem processos e produtos que antes demandavam mais recursos. Tem um papel fundamental no desenvolvimento da economia, inclusive em nível local (ACATE, 2020).

A demanda por profissionais de tecnologia, frente a todo esse crescimento, é cada vez maior. A atuação em empresas especializadas já cresce à taxa de 9,9% ao ano, devendo ser intensificada no futuro. Esse ritmo aponta para uma tendência que já preocupa dos gestores, mencionada no Tech Report (2020), que é a carência de colaboradores qualificados para o setor. A expectativa é de uma demanda de 70 mil novos profissionais de TI por ano no Brasil, até 2024 (BRASSCOM, 2020).

A experiência e o conhecimento dos profissionais que atuam nestas empresas são recursos fundamentais para o sucesso destas organizações: quando estes profissionais deixam a empresa, levam consigo conhecimentos e experiências adquiridos (STEIL *et al.*, 2022) e impactam a produtividade e o desempenho financeiro das organizações (MASSINGHAM, 2018). Por isso, a retenção de talentos é uma questão crítica para esta indústria (MOURMANT; GALLIVAN; KALIKA, 2009) e também seu grande desafio (PANT; VENKATESWARAN, 2019).

A incapacidade de atrair e manter profissionais é considerada o principal desafio dos executivos de empresas globais, ranqueada à frente de outras questões, como crescimento econômico e nível de competitividade (STEIL *et al.*, 2022).

Nas pesquisas relacionadas à retenção de profissionais do setor, os determinantes ocupacionais mais prevalentes são satisfação no trabalho, motivação e salário (GHAPANCHI; AURUM, 2011; STEIL; PENHA; BONILLA, 2016). Já dentre os motivos que levam as pessoas a deixar a organização prevalecem a ausência de satisfação, comprometimento, percepção de apoio, qualidade de vida, bem-estar, identificação organizacional e percepção de sucesso na carreira organizacional, e a existência de conflito trabalho-família (STEIL *et al.*, 2022)

Dentre as práticas organizacionais que favorecem a retenção de pessoas estão: treinamento; cultura organizacional com valores focados em relacionamento; ocorrência de promoções; e benefícios (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016). Práticas de gestão apropriadas também podem influenciar a retenção de profissionais (GLAISTER *et al.*, 2018), mas, quando não atendem às expectativas, eles ficam mais propensos a deixar as organizações (NAIM; LENKA, 2018; STEIL *et al.*, 2022).

Falta de processo de avaliação de desempenho e feedbacks eficientes, falta de inovação, de treinamentos e de possibilidade de flexibilização do horário de trabalho e home office são práticas de gestão mencionadas por Steil (2022) em seus achados, como razões para possível saída voluntária da organização. Por outro lado, a preocupação da empresa com colaboradores e clientes, apoio aos estudos e ao crescimento profissional, estímulo à criatividade e inovação, e possibilidade de flexibilização do horário de trabalho e ao home office são práticas mencionadas como razão de permanência dos profissionais nestas organizações.

São pessoas que querem trabalhar em uma cultura que contemple: auto-organização, colaboração, ambiente criativo, em detrimento de práticas burocráticas. Além disso, precisam da sensação de autonomia, do sentimento de afiliação e vinculação através do reconhecimento e apoio, e de um trabalho que invoque o sentimento de um futuro desejável, incluindo atividades de aperfeiçoamento e orientação profissional (MORIN, 2001).

A escassez de profissionais no mercado aumenta a concorrência por estas pessoas entre as empresas do setor, o que demonstra a importância de compreender melhor as pessoas e engajá-las com trabalho e com a empresa. Além disso, todos esses dados destacam e reforçam a relevância do setor de tecnologia, que vem crescendo em alta velocidade e demonstram sua contribuição para o país e para o estado, como parte importante da economia – e que até 1995 não constava como atividade econômica oficial. Em Santa Catarina o empreendedorismo de inovação se destaca como uma das atividades mais promissoras do estado, tendo a cidade de Florianópolis como grande centro desse ecossistema no estado.

Neste estudo optou-se por realizar a pesquisa com profissionais da gestão estratégica, CEOs e diretores de empresas vinculadas à ACATE – Associação Catarinense de Tecnologia, atuantes no mercado nacionais e internacional, em diferentes seguimentos. A ACATE possui mais de 1.400 empresas catarinenses associadas, sendo destaque no ecossistema nacional de inovação. Suas equipes também foram envolvidas na coleta de dados.

1.3 RELEVÂNCIA DO TRABALHO

Manter uma empresa saudável e operando no Brasil, e em qualquer lugar do mundo, é desafiador e implica em lidar com grandes chances de insucesso. Segundo o relatório do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) publicado em 2016, que toma como base os dados processados pela Receita Federal do Brasil entre 2008 e 2014, e engloba todos os tipos de empreendimento, a taxa de mortalidade de empresas com até dois anos de atividade era de 23,4%.

Apesar de todas as dificuldades e do cenário desafiador, novos negócios surgem todos os dias, a partir da visualização de uma oportunidade. Somente o setor de tecnologia cresceu 7,7% no ano de 2019 – Santa Catarina foi o estado brasileiro com maior crescimento no número de empresas durante o período de 2015 a 2019 (ACATE, 2020). Negócios inovadores agregam valor e surgem de diferentes formas: seja por meio de um novo produto, de uma nova tecnologia, de um modelo de negócios inovador, de uma experiência de consumo diferenciada ou da implementação de um processo produtivo que gere vantagens competitivas – ou ainda, da combinação desses elementos (PRYNGLER, 2017).

Neste contexto, é necessária uma flexibilidade de quem está em posição de gestor, que deve adaptar seu estilo de gestão à situação e ao ambiente, e favorecer o desenvolvimento de relações produtivas com os membros da equipe para o alcance dos objetivos organizacionais e superar os problemas e desafios, com o intuito de direcionar a empresa com resultados positivos (CHAUDHRY *et al.*, 2019; MODHA, 2020; PIMENTEL-RODRIGUES; SILVA, 2020).

As características da gestão influenciam o processo decisório, a forma como a comunicação e a cooperação acontecem, como a liderança é exercida e as forças motivacionais que agem no contexto empresarial. Essa habilidade de gestão de pessoas requerida dos gestores é importante para a sobrevivência, crescimento e competitividade do negócio, podendo representar um grande diferencial para a organização (MINTZBERG, 2010). Nas empresas de base tecnológica, que preveem uma grande alavancagem de mercado, mas também escassez de profissionais (ACATE, 2020), é vital

a construção de uma equipe engajada, que favorece a inovação, a produtividade, baixos índices de rotatividade e também a lucratividade do negócio.

Hoje um gestor está posicionado como um profissional que desenvolve também suas competências e habilidades comportamentais que colaboram para o alcance dos objetivos, além das ferramentas e técnicas de gerenciamento. (ALBERTINS, 2018).

Esses comportamentos, que se refletem no estilo de gestão, e forma de agir diante das pessoas da equipe (PIOQUINTO, 2016; DUTOT, 2017; ANNAN *et al.*, 2019; CHAUDHRY *et al.*, 2019; BEYDILLI; KURT, 2020), tem relação direta com a saúde e performance da organização, se ela vai ser efetiva e eficiente no curto e no longo prazo, com integração da equipe em prol do alcance dos objetivos organizacionais (YAARI; SAVAYA, 2020).

Entretanto, obter essa compreensão é algo bastante complexo, mas necessário. Os comportamentos individuais são diversos. Manter os indivíduos integrados em torno de um objetivo é uma tarefa desafiadora. Agrupar diferentes características gerenciais, criar sinergia e otimizar resultados da equipe demanda energia dos gestores.

As evidências demonstram que pessoas energizadas, focadas e dispostas a dar o melhor de si em seu trabalho – reflexos do engajamento no trabalho, contribuem de maneira positiva para os resultados da organização. (KAHN, 1990; BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011).

Esses efeitos do engajamento são positivos, tanto em níveis individuais, quanto organizacionais (OLIVEIRA; ROCHA, 2017). O engajamento é um indicador de saúde e bem-estar no ambiente organizacional e antecedente do desempenho profissional, e os gestores podem colaborar com o engajamento de sua equipe de trabalho (BAKKER, 2011; CALDAS *et al.*, 2013)

A compreensão do fenômeno do engajamento no trabalho, em virtude das evidências de contribuições positivas que ele traz para os resultados do negócio, tem sido foco também de gestores e pesquisadores nos últimos anos (OLIVEIRA; ROCHA, 2017). Esses esforços permitem o desenvolvimento de ambientes favoráveis ao envolvimento das pessoas com os problemas da organização, a revisão de comportamentos e práticas gerenciais e das relações com os colaboradores, para se obter maior efetividade (PEREIRA; LOPES, 2019).

Schaufeli (2014) afirma que o engajamento é uma condição positiva, um indicador de saúde. Cordioli *et al.* (2019) relembram a importância de conhecer os níveis de engajamento no trabalho. São indicadores para melhorias e fortalecimento de aspectos positivos das relações entre os indivíduos e seu trabalho. Orientam caminhos para que a organização possa aperfeiçoar suas condições de trabalho, trazendo reflexos positivos sobre a qualidade, produtividade e saúde do trabalhador.

Especialmente no setor de tecnologia, os chamados trabalhadores do conhecimento, aqueles que instigam inovação, trazem conhecimento para a organização e tem como principal tarefa o domínio e utilização do conhecimento e informação, são vitais para o bom funcionamento da organização. Assim, conhecer suas motivações pessoais, o que dá sentido e significado a essas pessoas, torna-se cada vez mais importante (MACHADO; CABRAL; VACCARO, 2018). A melhor maneira de engajá-los é envolvê-los no desenho do próprio trabalho (DAVENPORT, 2013).

Através dos resultados desta pesquisa pretende-se contribuir com a compreensão dos construtos aqui abordados, que estão presentes do dia-a-dia da gestão, disponibilizando conhecimentos e informações que possam ser úteis na proposição de ações práticas na atuação dos gestores de tecnologia, contribuir para o desenvolvimento de novas estratégias de trabalho, melhorar os resultados empresariais, e também influenciar positivamente o bem-estar e qualidade de vida no trabalho, embora não sejam objetivos diretos deste estudo. Dessa forma, podem embasar projetos futuros que levem em consideração os fenômenos estudados, propondo caminhos para atuação empresarial.

O interesse das pesquisas científicas nos últimos anos, sobre o tema “estilo de gestão”, vem crescendo, conforme apontam os achados da revisão sistemática (SOARES; GRILLO-RODRIGUES; ZAPPELLINE, 2021). Entretanto, verifica-se uma lacuna nos estudos acadêmicos: as publicações que relacionam os construtos “estilo de gestão” e “engajamento no trabalho” são escassas: uma busca realizada em 25 de fevereiro de 2022, nas bases Scopus e Web of Science, com os termos *management style* e *work engagement*, obteve retorno de 05 documentos vinculados à área de gestão (CHAN, 2019; BLANCO-GONZÁLEZ; DEL-CASTILLO-FEITO; MIOTTO, 2021; EL

JUNUSI, *et al*, 2021; XIAOJUN; YIWEN, 2021; BROWN *et al.*, 2022). Nenhuma das pesquisas envolve empresas de base tecnológica.

Do ponto de vista acadêmico institucional, este estudo pretende contribuir com as demais produções e pesquisas científicas sobre os temas de comportamento organizacional do grupo de pesquisas Strategos, do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – ESAG. Esta dissertação colabora com os conhecimentos aplicados ao campo de estudos da Psicologia Organizacional.

Para a pesquisadora, este estudo oferece oportunidade de aprofundamento dos conhecimentos sobre os construtos apresentados, do ponto de vista acadêmico e empírico, e desperta o interesse no desenvolvimento de pesquisas futuras no campo do comportamento organizacional.

Espera-se que a compreensão das influências existentes entre o estilo de gestão e o engajamento da equipe de trabalho contribua para o avanço dos conhecimentos teóricos e empíricos no campo, de modo que se possa estabelecer ações que visem a promoção do desempenho pessoal e empresarial aliados à construção da qualidade de vida e bem-estar dos atores envolvidos, e, conseqüentemente, contribuindo para a perenidade das empresas no país e expansão de suas contribuições sociais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta um panorama geral da literatura que descreve o problema em estudo, dando apoio ao desenvolvimento do trabalho. Serão abordados neste capítulo conceitos relevantes sobre o gestor nas organizações, estilo de gestão e engajamento no trabalho. O objetivo é traçar um quadro teórico que servirá de base para a delimitação da presente dissertação.

2.1 O GESTOR NA ORGANIZAÇÃO

Em um mundo cercado de organizações, “a gestão é importante para qualquer um que seja afetado por sua prática” (MINTZBERG, 2010, p.15). A prática da gestão empresarial compreende a coordenação de atividades que servem à organização, para que alcance seus objetivos, diretamente relacionados à sua existência e competitividade.

O sucesso está cada vez mais vinculado à inovação e à criatividade, e àqueles que estão à frente das organizações precisam gerenciar o presente e planejar o futuro, mantendo um equilíbrio saudável entre continuidade e inovação (BLANCHARD; WAGHORN; BALLARD, 1997). A gestão está enraizada em um determinado contexto, e envolve muito do conhecimento tácito, aprendido durante o trabalho (MINTZBERG, 2010).

A prática da gestão é realizada pelos gestores, ou gerentes, que são responsáveis por uma organização, ou por uma unidade desta. As atividades são coordenadas e dirigidas à tomada de decisão, envolvendo interpretação de acontecimentos internos e externos, controle de resultados, os princípios que a orientam para um só fim (NASCIMENTO; GUIDINI; REGINATO, 2008) e dependem do trabalho da equipe e da interação entre diferentes setores e pessoas.

Para esta pesquisa tomou-se como definição para gestor àqueles que estão à frente das organizações, e precisam gerenciar o presente, e planejar o futuro e são responsáveis por uma organização, ou por uma unidade desta, sendo àqueles que coordenam e dirigem as atividades relacionadas à tomada de decisão, controle de resultados, os princípios que a orientam para um mesmo objetivo e dependem do trabalho

da equipe e da interação entre diferentes setores e pessoas (BLANCHARD; WAGHRON BALLARD, 1997; NASCIMENTO; GUIDINI; REGINATO, 2008; MINTZBERG, 2010).

Os resultados do gestor são alcançados principalmente através de outras pessoas, especialmente seus subordinados, além de indivíduos em outras posições, parafraseando Mary Parker Follett como menciona Mintzberg (2010). O gestor desempenha diversos papéis na organização, sejam eles interpessoais, informacionais ou decisoriais – e precisa ajudar as pessoas de sua equipe de trabalho a realizar seu potencial, para que elas possam ter conhecimento melhor, tomar melhores decisões, agir melhor e alcançar os objetivos (MINTZBERG, 2010).

Blanchard, Waghorn e Ballard (1997) sugerem para um caminho de sucesso para as empresas, com três pontos chave: (1) utilizar de forma criativa a energia humana inexplorada pela maior parte das organizações; (2) tornar as pessoas da organização suas parceiras, para que esta energia seja liberada; e (3) para fazer das pessoas parceiras, é preciso mantê-las engajadas de forma significativa.

Ao longo dos anos os estudos no âmbito do comportamento organizacional têm ganhado centralidade (SANTOS, 2018), especialmente frente à necessidade de compreensão dos fatores humanos e da incidência deste sobre o desempenho e saúde organizacional.

Dentre as atribuições da gestão, a condução do comportamento humano é a atribuição mais importante que há, uma vez que a eficácia e eficiência da empresa estão diretamente relacionadas a isso (LIKERT, 1975). O sucesso e as soluções não estão na implantação de sistemas administrativos ou novas tecnologias, mas na utilização do pleno potencial e energia humana (BLANCHARD; WHAGHORN; BALLARD, 1997).

Entretanto, esse entendimento é complexo. Os comportamentos individuais são diversos. Manter os indivíduos integrados em torno de um objetivo é uma tarefa desafiadora. Agrupar diferentes características gerenciais, criar sinergia e otimizar resultados da equipe demanda energia dos gestores.

Há ainda influências de fatores internos e externos que moldam o comportamento organizacional. Os indivíduos sofrem também influência do modelo de gestão da empresa, que muitas vezes se sobrepõe à vontade e ao estilo individual. (NASCIMENTO; GUIDINI; REGINATO, 2008).

Esses modelos de gestão, que também se configuram como estilos de gestão, representam a forma como a organização é administrada, e se reflete na forma como os gestores atingem seus objetivos (THIAGO *et al.*, 2020). O estilo de gestão pode afetar diretamente a maneira como a organização funciona e, por consequência, seus resultados (ANANTATMULA, 2010; BEJESTANI, 2011; ALBERTINS, 2018).

2.2 ESTILOS DE GESTÃO

O construto Estilo de Gestão foi definido conceitualmente como um conjunto de características que estão associadas ao processo decisório da empresa ou de seus gestores individuais (TULL; ALBAUM, 1971).

Os estilos de gestão são relevantes para o desempenho de empresas dos mais diversos ramos, e alguns estudos representativos nessa área são: Likert (1975), Peters e Waterman (1983), Reddin (1989), Adizes (1990), Collins e Porras (1995) e Collins e Lazier (1996). Likert (1975), Reddin (1989) e Adizes (1990) se diferenciam por propor “modelos” para estudo do tema.

Há uma amplitude de avaliação no que tange ao objeto de investigação “Estilo de Gestão, podendo ser a organização ou o gestor (TULL; ALBAUM, 1971; ABRAMSON *et al.*, 1993; PEREIRA; SANTOS, 2001; PETRY; NASCIMENTO, 2009; GOMES *et al.*, 2013). Algumas pesquisas ainda confundem os construtos estilo de gestão e liderança, conforme os achados da revisão sistemática (SOARES, H.P.; GRILLO-RODRIGUES; ZAPPELLINE, 2021).

Um aspecto observado por Thiago *et al.* 2020, é a diversidade de saídas para que se realize a identificação do estilo de gestão: há autores que identificam o estilo de gestão através do planejamento (PEREIRA; SANTOS, 2001; PETRY; NASCIMENTO, 2009; GOMES *et al.* 2013). Para Tull e Albaum (1971) a base para identificação está no processo decisório. Já para Abramson *et al.* (1993) está na forma como os problemas são resolvidos.

Os estilos de gestão se configuram como um tipo de modelo de gestão (THIAGO, *et al.* 2020) e agregam características da organização que são refletidas na forma como o gestor age e atinge seus objetivos, com suas características próprias, como:

centralização ou descentralização, comprometimento, responsabilidade, delegação e *empowerment* (PEREIRA; SANTOS, 2001; PETRY; NASCIMENTO, 2009; GOMES *et al.* 2013; THIAGO *et al.*, 2020).

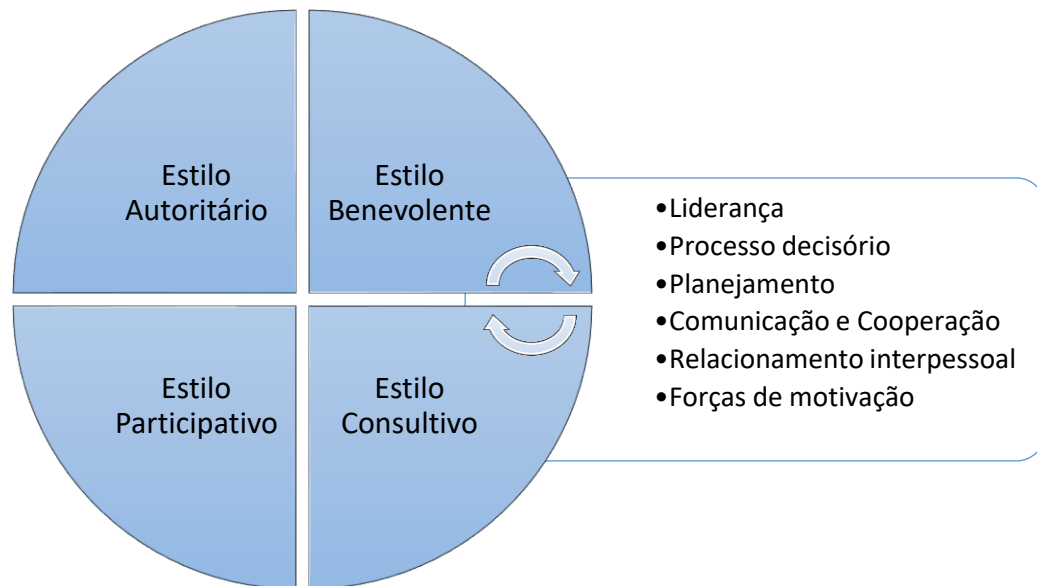
O papel do gestor, que estava restrito ao estudo de ferramentas e técnicas de gerenciamento, hoje está posicionado como um profissional que também é demandado em competências e habilidades comportamentais que possam colaborar para atingir os objetivos traçados (ALBERTINS, 2018).

O estilo de gestão descreve a maneira como gestor exerce sua autoridade, desenvolve as relações de trabalho, motiva a equipe, toma decisões e resolve os problemas da organização ao longo de um período – baseada nas atitudes, na liderança, em comportamentos diante das pessoas, envolvendo diferentes padrões de interação, percebido por seus seguidores (PIOQUINTO, 2016; DUTOT, 2017; ANNAN *et al.*, 2019; CHAUDHRY *et al.*, 2019; BEYDILLI; KURT, 2020). Tem relação direta com a saúde e performance da organização, se ela vai ser efetiva e eficiente no curto e no longo prazo (YAARI; SAVAYA, 2020). Danvila-Del-Valle *et al.* (2018) complementam que o estilo de gestão predominante varia de acordo com a combinação de inovação e estabilidade existentes.

Para este estudo utiliza-se como base os quatro estilos de gestão classificados por Likert (1975;1979), conforme a Figura 1, divididos entre os sistemas: autoritário, benevolente, consultivo e participativo.

É importante ressaltar que os padrões demonstrados por Likert não englobam todos os estilos gerenciais, mas delineiam um padrão geral de administração. Outras categorias poderiam ser aplicadas neste sistema para ter uma maior aproximação do estilo gerencial encontrado nas organizações (NASCIMENTO; GUIDINI; RENATO, 2008).

Figura 1 - Os estilos de gestão de Likert



Fonte: elaborada pela autora, 2022.

As dimensões mais representativas que são utilizadas para mensurar e compor construto nas pesquisas sobre estilo de gestão são: Liderança, Comunicação e Cooperação, Processo Decisório, Relacionamento interpessoal, Planejamento e Forças de Motivação (LIKERT, 1975; MORRIS; PAVETT, 1992; PETRY; NASCIMENTO, 2009; JUHDI *et al.*, 2015; YU; FANG; WANG, 2016; THIAGO *et al.*, 2020).

A seguir será feita uma breve descrição dos estilos escritos por Likert (1975;1979), que dão suporte ao construto teórico estilo de gestão adotado para esta dissertação.

2.2.1 Estilo de Gestão Autoritário

Um estilo de gestão autoritário é caracterizado como forte, coercitivo e arbitrário. Tem um aspecto rígido no controle interno da organização e é o sistema mais fechado e duro que existe (SANTOS, 2018). A direção da empresa não expressa confiança nas pessoas da equipe e as metas são traçadas exclusivamente pela cúpula, sem interação entre superiores e subordinados (COSTA, 1977).

A tomada de decisão é totalmente centralizada. As pessoas não têm autonomia ou liberdade para tomar decisões, atuando apenas como executoras, sem qualquer espaço para pensar ou criar – estando à mercê de seu superior (NASCIMENTO; GUIDINI; RENATO, 2008). A direção da empresa é quem decide sobre os aspectos rotineiros e sobre os imprevistos.

A comunicação é precária, prevalecendo uma relação vertical descendente, de cima para baixo. As ordens são diretivas, específicas, e devem ser cumpridas por todos. Toda a comunicação é originada nos níveis superiores, com ordens pré-estabelecidas e comunicadas muitas vezes de forma precária, despida de orientações ou maiores informações (SANTOS, 2018).

O relacionamento interpessoal é visto como prejudicial, tanto para as pessoas da equipe, como para o desempenho das atividades. Os grupos informais são vedados pela direção da empresa e os cargos e tarefas são desenhados de forma que não favoreçam a formação de laços de amizade, tampouco a troca de experiências (SANTOS, 2018).

O sistema de recompensas é baseado em punições, o que acaba disseminando um clima de medo e desconfiança dentro da empresa. Há uma forte tendência à punições e medidas disciplinares, com escassez de recompensas. As pessoas devem obedecer às regras e regulamentos impostos pelos níveis superiores. Tudo é executado de acordo com o que foi determinado nos manuais de normas e procedimentos. O autoritarismo é um dos grandes pilares que assegura a produtividade da equipe.

É o estilo de gestão apontado por Likert (1979) como estilo menos eficaz e com menor produtividade.

2.2.2 Estilo de Gestão Benevolente

Esse estilo representa uma moderação do estilo autoritário, representando ainda um perfil autocrático, mas com menor rigidez. A confiança é condescendente entre superiores e subordinados (NASCIMENTO; GUIDINI; REGINATO, 2008). A gestão benevolente abre um espaço mínimo para o diálogo, prevalecendo ainda uma tomada de decisão centralizada e vertical.

Há uma pequena participação das pessoas da equipe no processo de tomada de decisão, que ainda é bastante centralizado na cúpula da empresa. A delegação e tomada de decisão é restrita às práticas rotineiras, não complexas e de pouca importância para a organização. Ainda assim, é preciso uma validação sobre a decisão tomada junto ao superior (SANTOS, 2018).

A comunicação ainda é precária e descendente, de cima para baixo. O movimento inverso, de baixo para cima, ocorre com pouca frequência (NASCIMENTO; GUIDINI; RENATO, 2008).

A organização abre pequenas permissões para o desenvolvimento do relacionamento interpessoal, para que as pessoas dialoguem umas com as outras. Os grupos informais são embrionários e sem qualquer poder sobre o que é realizado ou por que é realizada qualquer atividade dentro da organização, e são vistos como um risco aos interesses da empresa.

As recompensas ainda estão baseadas nas punições e medidas disciplinares. Entretanto, há uma maior frequência de recompensas: além das de natureza salarial ou material, aparecem as recompensas simbólicas ou sociais.

Esse estilo é apontado por Likert (1975;1979) como mais eficaz que o primeiro, mas que acaba por resultar em custos mais elevados e ainda uma baixa produtividade, principalmente por conta das atitudes pouco positivas por parte dos subordinados (COSTA, 1977).

2.2.3 Estilo de Gestão Consultivo

O estilo consultivo decorre do envolvimento de algumas pessoas na tomada de decisão, e apresentam-se mais participativo, com relacionamento interpessoal amistoso, e comunicação ascendente e descendente. A confiança é substancial entre superiores e subordinados.

A tomada de decisão nesse estilo envolve a consulta a algumas pessoas, mas a decisão final nem sempre reflete a resposta dessa consulta. As decisões são orientadas pelas políticas e diretrizes institucionais, repassando todos os níveis hierárquicos e sendo

consultivo ao levar em consideração a opinião dos níveis inferiores na hierarquia, e na definição das diretrizes institucionais (SANTOS, 2018).

A comunicação acontece de forma descendente e ascendente e também de forma lateral, entre os setores da organização. Há um sistema interno de comunicação para que o controle sobre as pessoas não seja perdido (NASCIMENTO; GUIDINI; RENATO, 2008).

O relacionamento interpessoal acontece de forma amistosa, com confiança depositada nas pessoas, em um clima organizacional melhor e com enfoque positivo sobre o valor das relações humanas. Existem grupos informais entre as pessoas da equipe, que são incentivados pela própria organização. As recompensas estão baseadas em formas materiais e simbólicas, ocorrendo ainda punições.

Esse sistema é apontado por Likert (1975;1979) como mais positivo dentre os anteriores (autoritário e benevolente) por apresentar custos menores e conquistar mais atitudes positivas por parte dos subordinados.

2.2.4 Estilo de Gestão Participativo

O estilo participativo é democrático, sendo o mais aberto de todos os estilos (NASCIMENTO; GUIDINI; REGINATO, 2008) está ligado ao envolvimento de todos no processo de administrar os recursos – sejam eles físicos, humanos ou de capital. A confiança entre superiores e subordinados é irrestrita.

O processo de tomada de decisão é descentralizado, conforme a natureza e complexidade das realidades internas e externas. Dependendo das condições, a decisão em algumas situações pode ser centralizada e em outras descentralizada. O consenso é a principal característica (SANTOS, 2018).

A comunicação flui em diversos sentidos – ascendente, descendente e lateralmente – para que os objetivos da organização sejam alcançados. O fluxo é dinâmico, eficiente e eficaz.

O relacionamento interpessoal é baseado no trabalho em equipe, favorecendo a troca de experiências, de informações e fortalecendo os laços de amizade. Apresenta

equipes de trabalho com alto nível de motivação, apoio e ajuda mútua para o alcance das metas e objetivos.

As recompensas são em sua maioria simbólicas e sociais, embora também aconteçam recompensas materiais e salariais. São utilizados princípios e técnicas de motivação em detrimento das punições, que raramente ocorrem.

Likert (1975;1979) defende dentre os 4 estilos não há limites, mas que quanto mais próxima do estilo de gestão autoritário, mais burocrática e tradicional é a gestão; e quanto mais próxima do estilo participativo, mais aberta e democrática. Indica ainda que os estilos consultivo e participativo são os que apresentam melhor desempenho organizacional, com maior participação e satisfação das pessoas, com relações de trabalho positivas e elevada rentabilidade. Já o estilo autoritário apresenta maiores chances de ineficiência e problemas financeiros recorrentes. O Quadro 1 apresenta um resumo das características de cada estilo descrito.

O Gestor é demandado, então, a ter pleno conhecimento de si, de suas funções e seu papel dentro da organização, e necessita também conhecer os objetivos propostos e transformá-los em ações planejadas para execução pela equipe, para que se alcance das metas. A função do gestor nesse enfoque é a de facilitador do desempenho, direcionando para os objetivos e motivando a equipe a agir de forma cooperativa, disciplinada e com oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal (NASCIMENTO; GUIDINI; RENATO, 2008), visando manter a saúde da organização e das pessoas da equipe de trabalho.

Quadro 1 - Resumo das características dos Estilos de Gestão

Estilo / dimensão	Tomada de decisão	Comunicação de Cooperação	Relacionamento Interpessoal	Sistema de Recompensas
Autoritário	Decisões centralizadas, informações disponíveis de forma parcial e imprecisa.	Comunicação precária, descendente, e nenhuma cooperação no trabalho de equipe.	Os grupos informais são vedados e os cargos e tarefas são desenhados de forma que não favoreçam a formação de laços. O relacionamento interpessoal é visto como prejudicial.	O sistema de recompensas é baseado em punições. Clima de medo e desconfiança dentro da empresa. O autoritarismo é um dos grandes pilares que assegura a produtividade da equipe.
Benevolente	Delegação de decisões sobre as práticas rotineiras, não complexas e de pouca importância, com validação do superior.	A comunicação ainda é precária e descendente. O movimento inverso, de baixo para cima, ocorre com pouca frequência. Baixa cooperação.	Permissão para o desenvolvimento do relacionamento interpessoal, Grupos informais embrionários e ainda vistos como um risco aos interesses da empresa.	Baseadas em punições e medidas disciplinares. Entretanto, há uma maior frequência de recompensas. Aparecem as recompensas simbólicas ou materiais.
Consultivo	Centralizada na cúpula, mas leva em consideração a opinião dos níveis inferiores. São orientadas pelas políticas e diretrizes institucionais. As informações disponíveis são adequadas e precisas.	Bastante comunicação, ascendente, descendente e lateral, com sistema interno de comunicação. Moderada cooperação no trabalho de equipe.	Amistoso, com confiança, em um clima positivo. Existem grupos informais, incentivados pela própria organização.	As recompensas estão baseadas em formas materiais e simbólicas, ocorrendo ainda punições.
Participativo	As decisões são descentralizadas, tendo o consenso como principal característica. As informações são completas, precisas e disponíveis para o tomador de decisão.	Comunicação eficaz e eficiente, com fluxo em diversas direções. Notória cooperação no trabalho de equipe.	Baseado no trabalho em equipe, favorecendo a troca de experiências, de informações e fortalecendo os laços de amizade. Alto nível de motivação, apoio e ajuda mútua.	Recompensas são em sua maioria simbólicas e sociais, embora também aconteçam recompensas materiais e salariais. Raramente ocorrem punições.

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

2.3 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

O trabalho, além de consumir boa parte das horas do dia de uma pessoa e fornecer-lhe sustento, contribui para a criação de uma identidade social, além do sentido de utilidade individual por integrar parte de um processo (ROELEN *et al.*, 2008). As pessoas são essenciais para a sobrevivência, manutenção, crescimento e competitividade das organizações. Os recursos humanos envolvem uma combinação única de habilidades e conhecimentos que pode representar um grande diferencial para a empresa (BARNEY; WRIGHT, 1998; GUERRERO; BARRAUD-DIDIER, 2004; OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

Os estudos de psicologia do trabalho sobre o comportamento organizacional firmaram o tema engajamento no trabalho nos anos 1990. Até então, os estudos sobre os aspectos negativos, enfermidades, relacionados à atividade profissional – como estresse e exaustão – dominavam as publicações. Desenvolveu-se então o interesse em pesquisas sobre o comportamento organizacional positivo, para melhor entendimento dos motivos que fazem um ambiente de trabalho positivo, produtivo, saudável e eficaz (SCHAUFELI; BAKKER, 2003; PEREIRA; LOPES, 2019).

Compreender melhor o engajamento no trabalho, em virtude das evidências de contribuições positivas que o fenômeno traz para os resultados do negócio, tem sido foco também de gestores e pesquisadores nos últimos anos (OLIVEIRA; ROCHA, 2017). As organizações, de modo geral, têm concentrado esforços em desenvolver ambientes de trabalho que favoreçam o comprometimento das pessoas com os problemas da organização, revisando suas práticas gerenciais, comportamentos e relações com a equipe, para obter maior efetividade (PEREIRA; LOPES, 2019).

As evidências demonstram que pessoas energizadas, focadas e dispostas a dar o melhor de si em seu trabalho, contribuem de maneira positiva para os resultados da organização (KAHN, 1990; BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011). Os efeitos do engajamento são positivos, tanto em níveis individuais, quanto organizacionais (OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

O engajamento é um dos fenômenos utilizados como indicador de saúde no ambiente organizacional e como antecedente do desempenho profissional (CALDAS *et*

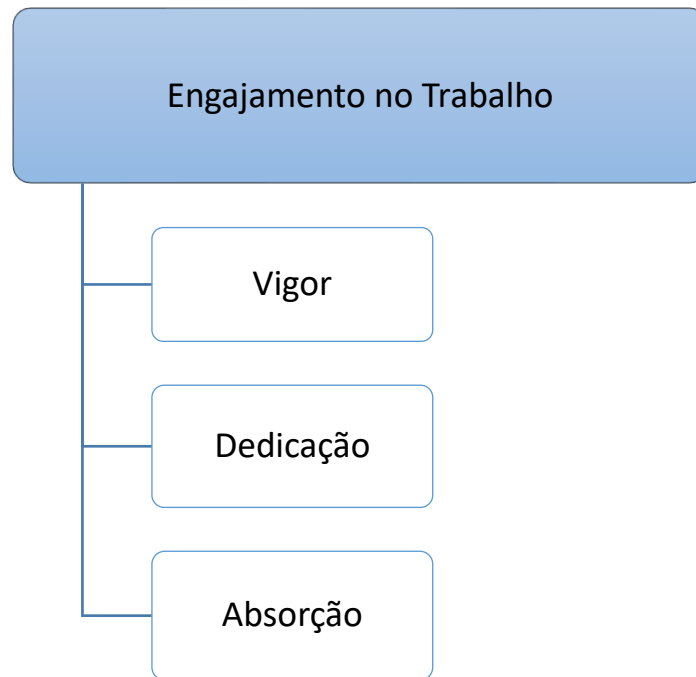
al., 2013). Bakker (2011) afirma que o engajamento é um importante indicador de bem-estar ocupacional e que os gestores podem colaborar com o engajamento de sua equipe de trabalho.

Existe uma diversidade grande de definições de engajamento na literatura. Em comum entre elas está a consideração de que o engajamento é uma condição desejável, que favorece o desempenho do indivíduo e da organização (OLIVEIRA; ROCHA, 2017), onde a equipe, segundo Kahn (1990), está física, emocional e cognitivamente conectada com seus papéis no trabalho. Kahn (1990) foi o pioneiro ao conceituar e estudar o tema engajamento no trabalho. Anos depois Schaufeli e Bakker (2004) elaboraram a Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht (UWES – Utrecht Work Engagement Scale), como forma de mensurar o construto engajamento. O engajamento é definido como um estado psicológico positivo e gratificante em relação ao trabalho, relacionado com a realização do trabalho, demonstrando um sinal de saúde do trabalhador (SCHAUFELI, 2014; CIDRAL JUNIOR, 2021). É caracterizado por vigor, dedicação e absorção (SCHAUFELI; *et al.*, 2002), como demonstrado na Figura 2, considerados construtos mensuráveis (PORTO MARTINS *et al.*, 2013; SANTOS *et al.*, 2019; CIDRAL JUNIOR, 2021).

O vigor está relacionado ao investimento de esforço, persistência e resiliência, mesmo diante de dificuldades, e com altos níveis de energia que são direcionados para superar os desafios encontrados no cotidiano do trabalho. Essa característica reflete o grau de investimento e disposição do indivíduo em desempenhar de forma persistente no trabalho (SCHAUFELI; *et al.*, 2002; SCHAUFELI; BAKKER, 2003; VAZQUEZ *et al.*, 2016).

A dedicação envolve orgulho, inspiração, entusiasmo e senso de significado no trabalho. Além de incluir a identificação do indivíduo com sua obra no trabalho, inclui também um processo mais profundo de integração afetiva e cognitiva de vinculação ao trabalho. A dedicação representa então uma união cognitivo-afetiva forte com o labor, que leva o indivíduo a ter um desempenho acima previsto (SCHAUFELI; BAKKER, 2003; VAZQUEZ *et al.*, 2016).

Figura 2 - Engajamento no Trabalho



Fonte: elaborada pela autora, 2022.

Já a absorção está associada à total imersão, concentração e felicidade no trabalho, onde o tempo passa rapidamente, sem ser percebido, e é difícil se desligar (SCHAUFELI; *et al.*, 2002). É um estado de profunda absorção, prazerosa e desafiadora, que se caracteriza por uma experiência de total concentração, sem esforço do indivíduo para que isso aconteça (SCHAUFELI; BAKKER, 2003; VAZQUEZ *et al.*, 2016, CIDRAL JUNIOR, 2021).

Há pelos menos quatro razões, assinaladas por Bakker e Demerouti (2008) pelas quais equipes engajadas têm melhor desempenho em relação a equipes não engajadas:

- (1) apresentam emoções positivas com maior frequência, tais como: felicidade, alegria e entusiasmo;
- (2) experimentam maiores níveis de saúde;
- (3) são capazes de criar internamente seus próprios recursos pessoais; e
- (4) transferem engajamento para os demais integrantes da equipe.

Um indivíduo engajado sente prazer nas atividades que realiza, demonstra maior entusiasmo, iniciativa e recursos internos para lidar com as exigências de seu trabalho, e cumpre suas tarefas de forma que ele e a empresa se beneficiem (FREITAS; BRITO,

2016; SANTOS *et al.*, 2019). As características do engajamento – energia, envolvimento e eficácia – são consideradas positivas, e opostas às três dimensões negativas da doença de *burnout* – exaustão, cinismo e falta de eficácia (SCHAUFELI *et al.*, 2002).

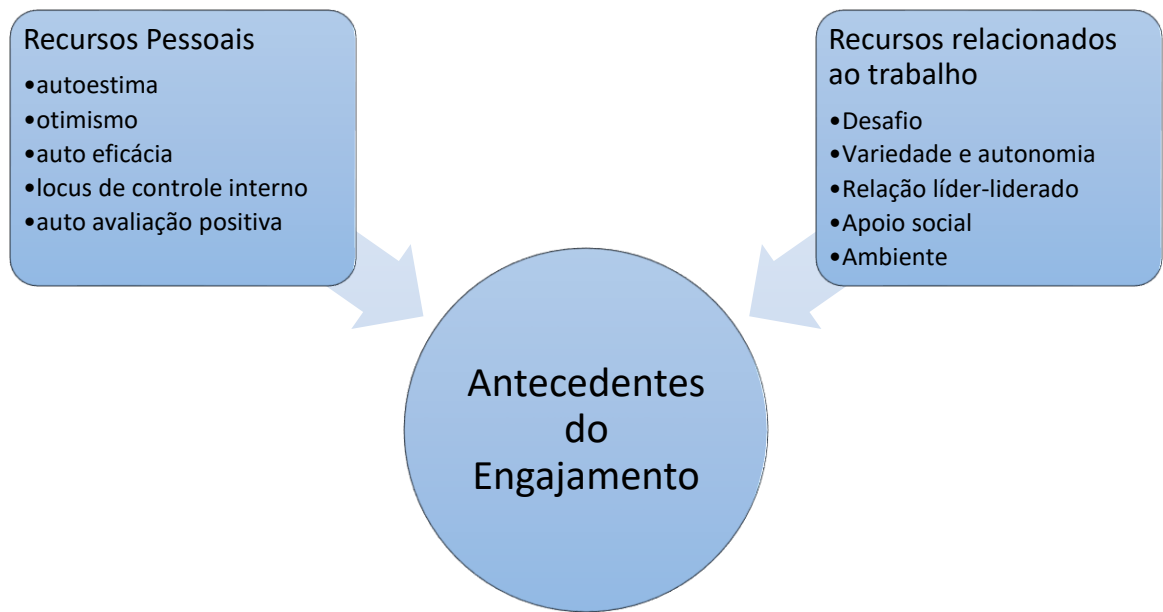
Os níveis de engajamento têm reflexo sobre: produtividade; fidelidade e engajamento dos clientes; rotatividade da equipe; lucratividade do negócio. Um baixo engajamento tem reflexo negativo sobre esses indicadores, segundo pesquisa do Gallup (2020) com mais de 100.000 unidades de negócio. A falta de engajamento atrapalha a produtividade, a inovação e a mudança organizacional.

É importante ressaltar que engajamento não é sinônimo de satisfação no trabalho. Bakker (2011) defende que os conceitos são diferentes. O engajamento combina alto nível de prazer no trabalho – dedicação – com uma alta ativação – vigor e absorção. Já a satisfação no trabalho é uma forma mais passiva de bem-estar. Ou seja, o grau de ativação de energia do engajamento é maior do que o da satisfação (OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

Engajamento também não é o mesmo que compulsividade pelo trabalho. Bakker e colaboradores (2008) afirmaram que para as pessoas engajadas, trabalho é diversão. É onde há envolvimento, dedicação e felicidade. Já os trabalhadores compulsivos estão obcecados e acabam por experimentar o trabalho também fora do horário e do local onde acontece. A necessidade de trabalho é tão exagerada que acaba colocando em perigo sua saúde, reduz a felicidade, e deteriora suas relações pessoais e sociais.

Os antecedentes e consequentes do engajamento no trabalho também são relatados em pesquisas. Kahn (1990), com relação aos antecedentes, associou o engajamento ao contexto em que o trabalho é desenvolvido e às características individuais. Os recursos pessoais e recursos relacionados ao trabalho também são preditores do engajamento (OLIVEIRA; ROCHA, 2017), independente se combinados ou isolados (CALDAS *et al.*, 2003). Recursos pessoais incluem autoavaliações positivas, autoestima, autoeficácia, otimismo e lócus de controle interno, que contribuem de forma positiva para o engajamento (SCHAUFELI, 2002; BAKKER, 2011; OLIVEIRA; ROCHA, 2017). Oliveira e Rocha (2017) identificaram que avaliações autorreferentes favoráveis contribuem positivamente para o engajamento.

Figura 3 - Antecedentes do engajamento no trabalho



Fonte: elaborado pela autora

Recursos relacionados ao trabalho apontam para características do trabalho como desafio, variedade e autonomia, e liderança que influenciam o engajamento da equipe (MACEY, SCHNEIDER, 2008). O apoio social das demais pessoas da equipe, a natureza da liderança e a qualidade da relação com o gestor, ou seja, ambientes ricos em recursos, fomentam o engajamento (BAKKER, 2011; BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011). A percepção sobre as práticas de recursos humanos e a qualidade da relação gestor-equipe também tem influência nos níveis de engajamento (OLIVEIRA; ROCHA, 2017). Observou-se ainda que o engajamento tende a reduzir a intenção de rotatividade – pessoas engajadas são menos propensas a deixar a organização em que trabalham.

As consequências do engajamento são apontadas como positivas pela literatura, tanto em níveis individuais quanto para a organização. Indivíduos engajados investem mais em seu desenvolvimento físico, cognitivo e emocional, com maiores chances de conquistar um desempenho melhor (OLIVEIRA; ROCHA, 2017). Tem maior foco em suas responsabilidades e ligação emocional mais forte com suas tarefas, e por isso, trabalham com maior intensidade (RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010; BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014). Pessoas engajadas acabam realizando ações que estão além de

suas responsabilidades, apresentados níveis mais altos de comportamento extrafunção (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014).

O engajamento deve ainda abranger um comprometimento e alinhamento, através de um propósito, visão e interesses comuns, conforme demonstram os estudos de Bakker, Albrecht e Leiter (2011). Gestores e equipe de trabalho devem criar em conjunto uma relação positiva, confiante, respeitosa e mutuamente benéfica para alcançar um verdadeiro engajamento no trabalho (CALDAS *et al.*, 2013). Ambas as partes devem validar que existe um potencial para equidade, justiça, oportunidades e crescimento significativo dentro do sistema da organização.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

Este capítulo está dedicado a descrever os procedimentos metodológicos que foram utilizados para identificar a natureza e o delineamento da pesquisa, os procedimentos e instrumentos de coleta de dados, e as características dos indivíduos escolhidos para este estudo.

3.1 DESENHO DA PESQUISA

Visando uma melhor compreensão do problema, esta pesquisa foi realizada em uma abordagem qualitativa, com base em dados qualitativos e quantitativos, para atender ao objetivo geral de compreender as influências existentes entre o estilo de gestão e o engajamento da equipe de trabalho (BRYMAN, 2004). Para atingir aos objetivos propostos para esta pesquisa, que está embasada em um aprofundamento de temáticas já conhecidas, através do relacionamento entre dois construtos, optou-se por uma pesquisa descritiva exploratória (SCHWANDT; GATES, 2018), em corte transversal (MILES; HUBERMAN, 1994 apud GRAY, 2012), estruturada em duas fases de coleta de dados:

- **Fase qualitativa:** a abordagem qualitativa foi privilegiada neste trabalho, pois é essencial para o entendimento e descrição dos estilos de gestão adotados pelos gestores, e compreensão das influências sobre o engajamento, uma vez que possibilita o aprofundamento em seus pontos de vista e a captação de suas perspectivas dentro do contexto de atuação (BRYMAN, 2004), colaborando também para que novos aspectos de seu comportamento possam se revelar. Foram coletados dados através de entrevistas semiestruturadas, aplicadas junto aos gestores.
- **Fase quantitativa:** visando descrever a variável “engajamento no trabalho” e compreender as influências entre esta e o estilo de gestão (BRYMAN, 2004), a coleta de dados quantitativos se fez necessária para o levantamento dos dados relativos ao engajamento no trabalho junto às pessoas da equipe, para que então fossem extraídas informações descritivas do construto e, também, prover dados de suporte aos dados coletados na primeira fase. Foram coletados dados através de questionários.

Quadro 2 - Síntese de objetivos e procedimento metodológicos

OBJETIVOS		PADRÕES E MEDIDAS	MÉTODO DE COLETA DE DADOS	MÉTODO DE ANÁLISE E COMPREENSÃO
OBJETIVO GERAL: investigar a influência do estilo de gestão adotado pelo gestor no engajamento encontrado em sua equipe de trabalho.	Investigar o estilo de gestão adotado pelo gestor (I)	Dimensões Tomada de decisão Comunicação Relacionamento interpessoal Sistema de Recompensas	Entrevista semi-estruturada	Análise descritiva
	Analisar os elementos que influenciam e compõem o estilo de gestão (II)	Estilos Autoritário Benevolente Consultivo Participativo	Revisão de Literatura	Revisão Sistemática
	Investigar o nível de engajamento das pessoas da equipe de trabalho do gestor (III)	Engajamento no trabalho Vigor Absorção Dedicação	Questionário de engajamento no trabalho	Análise descritiva
	Verificar o estilo de gestão adotado pelo gestor e o nível de engajamento da equipe (IV)	Estilo de Gestão e Engajamento no Trabalho	Entrevista semi-estruturada	Análise de conteúdo
	Identificar comportamentos adotados pelo gestor que influenciam positivamente o engajamento de sua equipe de trabalho (V)	Estilo de Gestão e Engajamento no Trabalho	Entrevista semi-estruturada	Análise de conteúdo

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

O objetivo foi investigar as influências existentes entre o comportamento do gestor e sua equipe de trabalho, através do estilo de gestão do gestor e suas influências sobre o engajamento de sua equipe. Buscou-se o aprofundamento dessa perspectiva, para torná-la mais evidente e realizar descobertas sobre suas particularidades, sob a ótica do gestor. O projeto teve como escopo estudar o fenômeno em profundidade, através de

uma investigação empírica, utilizando múltiplas fontes de dados (SCHWANDT; GATES, 2018) como os questionários e entrevistas.

Com essa proposição, este estudo pretende contribuir para uma maior compreensão de como os aspectos comportamentais se relacionam no ambiente de trabalho, ampliando as investigações realizadas no campo. Para sintetizar as etapas e escolhas metodológicas que compõem esta dissertação, o Quadro 2 apresenta uma síntese dos objetivos, estudos, padrões e medidas utilizadas e o percurso de análise dos dados.

Alguns limites precisam ser considerados em relação à estratégia metodológica adotada: a amostra utilizada para o estudo, gestores atuantes em empresas do setor de tecnologia, apesar de suficiente para a análise qualitativa, representa apenas um setor da economia e uma região do país, e não garante representatividade de todos os gestores no Brasil ou no exterior. Outra limitação que pode ser apontada é a característica transversal do estudo, que acaba pontuando o tempo da análise. Se realizada em outro período, ou até mesmo de forma longitudinal, os resultados extraídos da pesquisa poderiam variar. Soma-se a isso a escassez de pesquisas que relacionam os construtos de estilos de gestão e engajamento, que inviabiliza análises comparativas.

3.2 A REVISÃO SISTEMÁTICA SOBRE ESTILOS DE GESTÃO

Para que fosse definida a teoria de base para este estudo foi realizada uma revisão sistemática para dar suporte à escolha, que buscou compreender como os estilos de gestão vem sendo abordados na pesquisa científica, quais são as definições apontadas para o construto, e quais as dimensões e variáveis que compõe o conceito (SOARES, H.P.; GRILLO-RODRIGUES; ZAPPELLINE, 2021).

Para esclarecer e gerar maiores informações sobre esses apontamentos, a revisão sistemática de literatura é uma ferramenta utilizada para se conhecer a diversidade de conhecimento de uma determinada área acadêmica (TRANFIELD; DENVER; SMART, 2003; BOTELHO; MACEDO; FIALHO, 2010). Esse procedimento, muito comumente aplicado pelas ciências humanas, é utilizado para direcionar e apontar rumos de pesquisas, diminuindo a margem de erros na tomada de decisão do pesquisador

(BOTELHO; MACEDO; FIALHO; 2010), e ainda para que se estabeleça uma síntese que demonstre quais descobertas são relevantes, o que pode ser descartado ou utilizado (PETTICREW; ROBERTS, 2006).

Este estudo já apresentado foi norteado pela pergunta: como os conceitos de “estilo de gestão” vem sendo abordados na literatura e quais são as dimensões que os compõem?

O primeiro passo do plano de pesquisa bibliográfica incluiu pesquisa às bases de dados Scopus e Web of Science, abrangendo os anos de 2015 a 2020, realizada até o dia 20 de junho de 2021. Como palavras-chave para o primeiro filtro utilizou-se os termos: "estilo* de gestão", "estilo* de administração", "estilo* de gerenciamento", "estilo gerencial", "management style*" e "managerial style*". Os resultados retornados somaram 5564 documentos na base Scopus e 334 na Web of Science.

A busca concentrou-se em artigos, publicados em inglês ou português, e direcionados à administração (business), gerenciamento, gestão (management) ou comportamento (behavioral sciences). Além desses critérios, foi realizado um filtro nas bases sobre as palavras-chave: gestão (management), gestor (manager), e estilo de gestão (management style), em singular e plural, retornando 113 documentos na base Scopus e 98 documentos na base Web of Science, totalizando 211 documentos retornados. Esse volume inclui um número não contabilizado de artigos em duplicidade, pois algumas revistas são disponibilizadas em mais de uma base de dados.

A partir das definições de estilo de gestão baseadas na bibliografia levantada constatou-se que, apesar da diversidade de definições e dimensões, há um alinhamento no aspecto comportamental de análise do construto. Algumas publicações apresentam confusões entre os conceitos de estilo de gestão e estilo de liderança, embora avaliem também aspectos gerenciais.

As teorias de base que se destacou foi a teoria clássica de Likert (1971; 1975; 1979), que levam em conta os aspectos comportamentais ligados à tomada de decisão, controle e delegação, liderança, comunicação, motivação e recompensas, e clareza de objetivos e metas – o que baseou a escolha teórica da presente dissertação.

Foi possível identificar as principais dimensões abordadas nos estudos, os fatores que os compõem, considerando os aspectos comportamentais individuais dos gestores,

relacionados ao desempenho de suas funções de planejamento, controle, avaliação, resolução de problemas e relacionamentos internos e externos como componente do estilo de gestão.

3.3 SUJEITOS DE PESQUISA E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para o desenvolvimento desta pesquisa, conforme os objetivos propostos e a estratégia metodológica adotada, a pesquisadora procedeu à escolha dos sujeitos e locais onde a pesquisa seria desenvolvida e os resultados coletados.

Para escolha dos sujeitos houve três critérios de seleção:

- (1) que atuassem em empresas de tecnologia associadas à ACATE, por ser uma associação representativa do setor de tecnologia;
- (2) que tivessem equipe direta maior ou igual a cinco pessoas subordinadas, conjugando experiência em gerir pessoas e equipes; e
- (3) que aceitassem participar da pesquisa concedendo entrevista e cedendo acesso à equipe para coleta dos dados dos questionários, para que os dados pudessem ser coletados nas duas fases planejadas.

A escolha desses gestores ocorreu inicialmente aconteceu por meio de indicações de profissionais conhecidos dentro do relacionamento que a pesquisadora desenvolve na ACATE. Na sequência foram feitos contatos através de ligações ou por WhatsApp, a fim de qualificar os sujeitos nos critérios de pesquisa e também para confirmar o interesse em colaborar com a mesma. Esses gestores pertencem as empresas de tecnologia estão distribuídos em diferentes segmentos (verticais ACATE).

A pesquisa junto aos gestores foi realizada através de uma entrevista semiestruturada visando maior aprofundamento e compreensão de seus pontos de vista sobre as influências entre estilo de gestão e engajamento. O roteiro utilizado encontra-se no tópico seguinte (item 3.4), em sessão específica relacionada aos instrumentos de coleta de dados. Durante a entrevista individuais os profissionais foram questionados e direcionados a falar sobre sua relação com as pessoas da equipe e sua forma de gestão. Foram feitas perguntas acerca de seus comportamentos como gestores, seus estilos de

gestão e as influências percebidas como reflexos sobre o engajamento de sua equipe de trabalho.

Os gestores que confirmaram o interesse em colaborar com a pesquisa receberam todas as informações explicativas relativas ao objeto da pesquisa e a forma de condução dela – por e-mail, ou através do WhatsApp, conforme preferência dos mesmos. Foi realizado então o agendamento prévio das entrevistas. O perfil dos gestores cinco gestores entrevistados, cada um deles pertencendo a uma empresa diferente, é apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Perfil dos gestores entrevistados

	Idade	Sexo	Tempo na empresa	Segmento	Tamanho da equipe direta	Respondentes da equipe
Gestor 1	35 anos	Feminino	5 anos ou mais	Construção Civil	7 pessoas	7 pessoas
Gestor 2	26 anos	Masculino	3 anos	Varejo	14 pessoas	9 pessoas
Gestor 3	50 anos	Masculino	4 anos	Peopletech	7 pessoas	7 pessoas
Gestor 4	40 anos	Masculino	3 anos	Varejo	7 pessoas	7 pessoas
Gestor 5	44 anos	Feminino	5 anos ou mais	Saúde	8 pessoas	6 pessoas

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Todas as entrevistas foram realizadas de maneira virtual, online, utilizando a plataforma Google Meet para videoconferência, entre os meses de abril e maio de 2022, sendo iniciadas após informação do tempo médio de duração, autorização das gravações e sobre o sigilo das informações coletadas. As narrativas foram gravadas em áudio e vídeo através de notebook pessoal da pesquisadora, sendo posteriormente transcritas e apagadas da origem após a finalização desta etapa. O roteiro de entrevista com o gestor e o questionário a ser aplicado junto as pessoas da equipe foi validado em um pré-teste realizado em abril de 2022, e foi submetido à validação da orientadora, que trouxe alguns ajustes e novas indicações.

Para que as identidades fossem mantidas em sigilo, utilizou-se uma denominação (x) para gravação e, também, para o texto transcrito. Quando no meio das narrativas

apareceu o nome da empresa em que o profissional atua, foi utilizado o termo empresa (x), para manter a confidencialidade.

Ao iniciar a entrevista a pesquisadora apresentou-se, explicou sobre o tema e os objetivos da pesquisa de dissertação e sobre o sigilo dos dados pessoais, profissionais e das informações prestadas durante a entrevista. Solicitou autorização do entrevistado para gravação de áudio e vídeo e procedeu à leitura do termo de consentimento livre e esclarecido (APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO). Deu-se início então aos questionamentos baseados no roteiro de entrevista. Os entrevistados foram solicitados a expressar suas perspectivas acerca de seu relacionamento com a equipe, seu estilo de gestão e suas percepções sobre o engajamento e as influências existentes nesta relação. Foram deixados de forma livre e aberta para expressar e narrar suas rotinas, práticas, anseios e frustrações.

Com a equipe de trabalho de cada um dos cinco gestores, em um segundo momento, foi aplicado um questionário para verificar seus escores de engajamento no trabalho, conforme planejado para a fase quantitativa do projeto, considerando as dimensões vigor, dedicação e absorção.

Os questionários foram aplicados através de link específico criado através do formulário Google Forms, entre os meses de abril e maio de 2022, sendo encaminhadas aos membros da equipe de trabalho após as entrevistas com cada um de seus respectivos gestores. Nos questionários com a equipe de trabalho, para que as identidades fossem mantidas em sigilo, utilizou-se a mesma estratégia aplicada nas entrevistas, uma denominação (x) para cada sujeito e também para o texto transcrito. Quando no meio das narrativas apareceu o nome da empresa em que o profissional atua, foi utilizado o termo empresa (x), para manter a confidencialidade.

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos de coleta de dados utilizados no desenvolvimento desta pesquisa foram compostos de uma entrevista semi-estruturada aplicada juntos aos gestores e um questionário aplicado junto à equipe de trabalho.

3.4.1 O roteiro de entrevista

O roteiro de entrevista foi construído em duas partes. A primeira parte do roteiro continha perguntas relacionadas à identificação do gestor, com relação ao sexo, faixa etária, setor de atuação, tempo como gestor na empresa e tamanho da equipe direta.

A segunda parte, composta por 14 questões, foi direcionada para os questionamentos relacionados ao estilo de gestão, ao engajamento no trabalho e às influências percebidas pelos gestores, dividido em dois grandes blocos.

O primeiro deles, contendo questionamentos relacionados ao estilo de gestão, contemplando 7 questões (perguntas 3 a 9), tem como teoria de base para os conhecimentos postulados por Likert (1975;1979), Nascimento, Guidini e Reginato (2008) e Santos (2018).

Já o segundo bloco, contemplando 4 questões, relacionado ao engajamento no trabalho e as influências percebidas pelos gestores (perguntas de 10 a 13) foi construído a partir de Schaufeli *et al.* (2002), Schaufeli e Bakker (2003) e Vasquez *et al.* (2016). O Quadro 4 apresenta essas informações em detalhes, apontado as perguntas utilizadas no segundo e terceiro blocos do roteiro de entrevista semiestruturada.

Quadro 4 - Base teórica para o roteiro de entrevistas

PERGUNTA	CONSTRUTO	REFERÊNCIA
1- O que te trouxe para esta organização? 2- O que fez você se tornar um gestor aqui?	Abertura – perguntas para identificação e ambientação	
3- Como é o seu estilo de gestão? 4- As pessoas da sua equipe pedem sua ajuda para resolver problemas e encontrar novas soluções? 5- Quanto espaço elas têm para criar e decidir? 6- Como é a comunicação entre você e sua a equipe? E entre as pessoas da equipe? 7- Existe recompensas para a equipe? Como é o seu sistema de recompensas? 8- Como funciona o sistema de punições? 9- Você percebe diferenças no engajamento se algum desses fatores muda? O que influencia?	Estilo de Gestão	(LIKERT,1975; 1979; NASCIMENTO; GUIDINI; REGINATO, 2008; SANTOS 2018)
10- Como é o engajamento das pessoas de sua equipe de trabalho? 11- Dentre suas ações e comportamentos, o que você faz e percebe reflexos no investimento de esforço e persistência, resiliência, da sua equipe, mesmo diante de dificuldades e com altos níveis de energia, que são direcionados para superar os desafios encontrados no cotidiano do trabalho? (VIGOR) 12- A dedicação envolve orgulho, inspiração, entusiasmo e senso de significado no trabalho. Inclui a identificação do indivíduo com sua obra no trabalho, e também um processo mais profundo de integração afetiva e cognitiva de vinculação ao trabalho. No seu estilo de gestão você percebe algo que faz e afeta positiva ou negativamente essa união cognitivo-afetiva das pessoas da sua equipe? 13- Já a absorção está associada à total imersão, concentração e felicidade no trabalho, onde o tempo passa rapidamente, sem ser percebido, e é difícil se desligar. Como você percebe que influencia, com suas ações e comportamentos, esse estado de profunda absorção, prazerosa e desafiadora, que se caracteriza por uma experiência de total concentração, sem esforço do indivíduo para que isso aconteça?	Engajamento no trabalho	(SCHAUFELI <i>et al.</i> 2002; SCHAUFELI; BAKKER, 2003; VASQUEZ <i>et al.</i> , 2016)
14- Gostaria de fazer mais algum comentário?	Fechamento	

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

3.4.2 O questionário

O segundo instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário dedicado à avaliação do engajamento no trabalho, aplicado junto às pessoas que atuam na equipe de trabalho dos gestores entrevistados, com um total de 20 questões

O primeiro bloco de perguntas foi direcionado à identificação do respondente, contemplando 6 questões, relacionadas à identificação pessoal e do gestor, com nome, sexo, faixa etária, setor de atuação, tempo na empresa e tempo nesta equipe.

Para a segunda parte do questionário, composta por 17 questões fechadas, dedicadas à avaliação das três dimensões do engajamento da equipe de trabalho, foi utilizada a escala *Utrecht Work Engagement Scale* proposta por Schaufeli e Bakker (2003), em sua versão brasileira (VAZQUEZ et al., 2015), que dimensiona aspectos relacionados a vigor, dedicação e absorção no trabalho, adaptada para uma escala Likert de seis pontos. O questionário detalhado encontrasse no Apêndice A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.

Por último, a terceira parte do questionário contemplou 3 perguntas abertas aplicadas para captar a percepção da equipe de trabalho sobre as influências existentes entre o comportamento do gestor e o engajamento, construídas a partir de Schaufeli et al. (2002), Schaufeli e Bakker (2003) e Vasquez et al. (2016).

3.5 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Para melhor compreensão dos construtos em estudo, os dados coletados na fase qualitativa e quantitativa foram analisados, para que posteriormente fosse possível obter os resultados desta pesquisa. Este tópico aborda os procedimentos utilizados.

3.5.1 Procedimentos para análise das entrevistas

Para melhor compreensão do comportamento do gestor, através de seu estilo de gestão e das influências existentes entre o engajamento de sua equipe de trabalho, os

dados coletados na fase qualitativa foram analisados de maneira intensiva, a partir da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo foi escolhida como técnica para tratamento das informações por ser considerada uma técnica significativa para aplicação às entrevistas, que permite uma leitura profunda (SANTOS, 2012). Na visão de Laurence Bardin (2011) a análise de conteúdo permite uma avaliação clara dos conteúdos e opiniões contidos nas mensagens, através das narrativas coletadas por meio de entrevistas. A técnica é dividida em três etapas: pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados.

Através do texto, que é visto como um meio de expressão dos sujeitos de pesquisa, o analista (pesquisador) busca categorizar as palavras ou frases que se repetem, criando unidades de texto, inferindo a essas categorias uma expressão que as represente. A análise de conteúdo trabalha com a materialidade linguística, através de condições empíricas e estabelece categorias para sua interpretação (CAREGNATO; MUTTI, 2006), analisando os significados contidos, visando conhecer aquilo que está por trás do significado das palavras (SANTOS, 2012).

O método escolhido para análise foi o categorial, o tipo de análise mais antigo e mais utilizado na prática (CAREGNATO; MUTTI, 2006). As categorias são vistas, na análise de conteúdo, como rubricas ou classes, que agrupam determinados elementos com características comuns (SANTOS, 2012). Esse método cria reagrupamentos do texto, através de identificações do que se tem em comum (BARDIN, 2011). Foi utilizado então esse critério, de repetição e relevância, que se referem a reincidências nos discursos dos sujeitos pesquisados, e à essência dos construtos em estudo, tendo em vista os aspectos apresentados na literatura, que caracterizam os termos “estilo de gestão e “engajamento no trabalho”, abordados nesta pesquisa.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Após transcrição das entrevistas em documento do Word, foram destacadas as falas principais, as que mais tinham afinidade com os termos em estudo nesta dissertação. Na sequência, foi realizada uma separação em categorias em duas etapas, conforme descrito por Bardin (2011), criando uma tabela no software Excel: uma primeira de inventário, onde foram isolados os elementos comuns e uma segunda de classificação, onde esses elementos foram divididos e organizados conforme os aspectos que caracterizam os estilos de gestão e

os elementos componentes do engajamento no trabalho. A definição das categorias de estilo de gestão foi criada com base dos estudos de Likert (1975;1979). Já a definição das categorias de engajamento no trabalho foi criada com base dos estudos de Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma e Bakker, 2002.

Esse procedimento possibilitou uma visão ampla das entrevistas e do conteúdo encontrado nas narrativas, onde foi realizada interpretação dos dados, com busca pelos elementos que caracterizam os estilos de gestão e as influências sobre o engajamento no trabalho, encontrando subcategorias que pudessem ser classificadas em cada aspecto dos construtos em estudo.

3.5.2 Procedimentos para análise dos questionários

Para interpretação dos resultados obtidos com a aplicação da escala *Utrecht Work Engagement Scale* proposta por Schaufeli e Bakker (2003), sugere-se tanto análise em fato único, engajamento no trabalho, como a solução de três fatores – vigor, dedicação e absorção (MAGNAN et al, 2016). De modo específico, a escala é composta por 17 itens que mensuram as três dimensões do construto, seis para vigor, cinco para dedicação e outros seis para concentração (Schaufeli et al., 2002). Os respondentes foram instruídos a ler cada item e assinalar de modo específico como se sentem no trabalho. O escore é obtido pela soma das respostas dadas, dividida pelo número total de itens (n=17). Para que se obtenha os escores de vigor, dedicação e absorção soma-se separadamente as respostas específicas a cada fator e dividir esse resultado pelo número total de itens dele. O detalhamento de cada questão específica destes fatores é apresentado junto ao instrumento utilizado, que se encontra no APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.

Na sessão seguinte são apresentados os resultados coletados através dos procedimentos metodológicos e instrumentos de coleta utilizados.

4 RESULTADOS

Os resultados coletados nesta pesquisa de dissertação estão estruturados a seguir. O conteúdo apresenta segmentos que agregam dados e informações extraídas a partir da estratégia metodológica adotada.

Nesta sessão serão apresentados os resultados obtidos a partir dos dados coletados da amostra de gestores e equipes de trabalho, descrevendo as características individuais, os relacionados ao construto engajamento no trabalho e aos estilos de gestão, bem como as influências existentes entre estes. As respostas obtidas através das entrevistas e questionários expressam o conteúdo que cada sujeito pesquisado trouxe de seu contexto a respeito de seu relacionamento como gestor e com o gestor, na empresa que atua.

Participaram desta pesquisa 05 gestores empresariais, de 05 organizações diferentes, que atuam em cargos estratégicos, de direção. Todos os sujeitos atuam em empresas do setor de tecnologia catarinense, com diferentes portes e seguimentos – conforme apresentado na sessão 3.3 . A seguir são apresentados os dados relacionados a cada um dos sujeitos entrevistados, de forma individualizada.

4.1.1 Resultados do Gestor 01 e Equipe 01

Gestor 1 é CEO da uma empresa de tecnologia que atua no setor de construção civil, tem 35 anos de idade, do sexo feminino. É uma das idealizadoras e fundadoras da empresa, e está há mais de 4 anos atuando na organização, neste cargo.

A partir da análise do conteúdo da entrevista, percebe-se que o estilo de gestão participativo tem predominância no comportamento do gestor 1, já que é aberto, participativo, democrático e tem envolvimento de todos na administração (NASCIMENTO; GUIDINI; REGINATO, 2008).

Eu tenho um estilo de gestão bastante horizontal, toda a equipe participa do planejamento, da definição de metas. Me sinto bastante próxima do grupo, com poucas barreiras, sou aberta a feedbacks e muito acessível. (Gestor 1)

Santos (2018) afirma que no estilo participativo, o gestor adota um processo de tomada de decisão descentralizado. Há o desenvolvimento do trabalho baseado na troca de experiências, de informações e formação de laços, com alto nível de motivação, apoio e ajuda mútua. A comunicação é eficaz e eficiente, com fluxo em diversas direções.

As pessoas da minha equipe pedem ajuda para resolver problemas e encontrar novas soluções. Eles têm liberdade, somos horizontais, andamos juntos, lado-a-lado - sou uma líder próxima. Além disso, a equipe tem espaço para criar e decidir, dar feedbacks a todos, sugerir melhorias. A comunicação entre mim e o time, e entre as pessoas do time é muito leve, aberta, amigável. Temos muitos momentos de descontração juntos também. (Gestor 1)

No sistema de recompensas percebe-se que há características do estilo consultivo (LIKERT, 1975; 1979). As recompensas adotadas são em sua maioria simbólicas, embora também aconteçam as recompensas materiais e salariais. Apesar de raras, as punições ainda ocorrem (SANTOS, 2018).

Não temos um sistema efetivo de recompensas financeiras, temos algumas remunerações variáveis na liderança, e estamos desenvolvendo um programa de stock options. Temos bastante recompensas de reconhecimento e validação também. Mas podemos melhorar. Com relação às punições: temos muito feedback e alinhamento one-a-one. Nossas verdadeiras punições são por algo que venha a ferir os valores. Já demiti um cargo estratégico por mentira. Papos vitimistas também não tem espaço comigo. Se é algo técnico nós vamos juntos e corrigimos, mas se a pessoa não é proativa, não quer melhorar, aí complica. Primeiro faço um one-a-one, com definição de metas claras, e para verificar se a pessoa quer também. Se ela não reage vamos para a demissão. (Gestor 1)

Sua função, alinhada ao estilo de gestão participativo, é facilitar o desempenho e motivar a equipe a agir de forma cooperativa, estimulando o crescimento e desenvolvimento pessoal (NASCIMENTO; GUIDINI; RENATO, 2008)

Meu principal papel é encontrar as pessoas certas para a empresa e motivar essas pessoas certas a se desenvolver cada vez mais. (Gestor 1)

A partir dos resultados percebe-se um destaque às ações e comportamentos característicos do gestor 1 que se relacionam com o estímulo ao desenvolvimento pessoal das pessoas da equipe, cultura de feedbacks constantes, ajuda do gestor para criar soluções, recompensas simbólicas e metas e objetivos bem estabelecidos e compartilhados.

A equipe de trabalho deste gestor é composta de 07 pessoas diretamente subordinadas e todos participaram respondendo ao questionário desta pesquisa. Nesta equipe há um predomínio de 66,7% de pessoas entre 25 e 35 anos (5), do sexo masculino (5). Metade das pessoas (50%) atua na empresa entre 2 e 3 anos, 33,3% está há menos de um ano na empresa e 16,7% está a 4 anos ou mais.

O nível de engajamento verificado na equipe de trabalho deste gestor obteve uma média geral de 5,44 pontos, considerada elevada (MAGNAN *et al*, 2016). As dimensões de vigor, dedicação e absorção se avaliadas individualmente também apresentam médias altas: 5,25, 5,90 e 5,25 pontos, respectivamente. Os dados apontam para uma baixa dispersão: o desvio padrão identificado na amostra da equipe de trabalho do gestor 1 foi de 0,78 para o engajamento no trabalho. Para as três dimensões de engajamento, o desvio padrão verificado foi de 0,96 para vigor, 0,81 para dedicação e 1,12 para absorção, sugerindo uma maior dispersão dos dados neste último aspecto. Os dados detalhados são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Dados de engajamento da equipe 1

GESTOR 1	Engajamento	Vigor	Dedicação	Absorção
Média	5,44	5,25	5,90	5,25
Desvio Padrão	0,78	0,96	0,81	1,12

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

A partir dos resultados encontrados nas falas do Gestor 1 verifica-se que o engajamento da equipe também é elevado.

Minha equipe é muito engajada, vibra muito e vibra com nossa história. (Gestor 1)

Analisando as três dimensões do engajamento propostas por Schaufeli et al. (2002) percebe-se influências existentes entre o comportamento do gestor e o engajamento no trabalho, conforme apontados a seguir. Na dimensão vigor, que está relacionada ao investimento e disposição do indivíduo em direcionar esforços para superar desafios e dificuldades no trabalho, com altos níveis de energia, o gestor 1 destaca que sua ajuda para encontrar soluções, gerar clareza e sua disponibilidade para resolver as demandas tem influência sobre a equipe.

O que eu faço que ajuda muito nesse momento é que não tem problema que apareça para nós que eu não vou ajudar a visualizar da forma certa. E sair do labirinto que as pessoas se colocam e não sabem porquê, não conseguem sair. Sou muito lógica. Eu sempre ajudo a separar o que de fato é o problema, o que está razoável, e o que está bom também para fortalecer e olhar para o desafio e ver a melhor solução. (Gestor 1)

Na dimensão dedicação, que envolve orgulho, inspiração, entusiasmo e senso de significado no trabalho, a fala do gestor 1 destacou 3 aspectos: (1) a identificação dos indivíduos com sua obra e trabalho, reconhecendo o impacto daquilo que desenvolvem; (2) a proximidade e igualdade dentro da equipe; e (3) a busca por crescimento e melhoria contínua. Essa dimensão foi a que obteve maior média (5,90) e menor desvio padrão (0,81) nos dados da equipe 1 – conforme apontado na Tabela 1 evidenciando maior impacto positivo sobre a equipe, e maior unidade de percepções, dentre as três dimensões de engajamento analisadas.

O senso de significado deles é bem forte, eles sabem a parte deles no todo, o impacto positivo do trabalho que fazem aqui. Uma coisa que eu sinto sobre pessoas é que as pessoas que estão próximas do cliente, na implantação por exemplo, tem mais engajamento até o que o time de marketing que é criativo, pois eles estão próximos do cliente e veem o impacto daquilo que a gente faz – é como um senso de propósito.

Além disso para mim todo mundo é igual, em patamar e relevância, e isso facilita muito. Eles também deram um feedback sobre eu agradecer a evolução de cada um, reconhecê-los, pois nós crescemos muito rápido. Eles sentem proximidade, não existe uma parede, distância - além da própria crença e inspiração na minha história. Eu acho que tem coisas que eu sou muito transparente, firme, dura, e tem situações que eu não gosto e trago meus pontos ao vivo, na reunião. Eu sempre promovo algo que pode ser melhor, em toda reunião. (Gestor 1)

A terceira e última dimensão do engajamento no trabalho, a absorção, está associada à total imersão, concentração e felicidade no trabalho. A fala do gestor 1 aponta para a importância de criar um ambiente leve e descontraído, com preocupação não somente com desempenho e entrega, mas também com a felicidade no trabalho.

Acho que aqui o clima favorece, essa proximidade, a felicidade que as pessoas sentem. Eu tenho uma coisa muito criança, gosto de ambientes descontraídos, as pessoas brincam comigo. Eles não se sentem receosos em pegar no meu pé. A gente é muito sério, responsável com as entregas, metas e tudo o mais, mas o ambiente é muito leve. Nossa felicidade é uma marca, é uma marca da empresa. É legal estar trabalhando aqui. (Gestor 1)

De maneira geral, os resultados demonstram alinhamento entre as percepções do gestor e das pessoas de suas equipes de trabalho nos aspectos que tangenciam o estilo de gestão e o engajamento. Os índices resultados nas três dimensões apresentam médias altas, o que sugere ambientes de trabalho produtivos e saudáveis, que apontam para o bem-estar no trabalho e clima favorável ao desempenho positivo.

Os comentários da equipe de trabalho do gestor 01 estão alinhados com as falas trazidas por este na entrevista. A equipe também percebe os comportamentos desenvolvidos no estilo de gestão, que influenciam seu engajamento. Clima positivo, comunicação aberta e acessível, senso de significado e propósito, história inspiradora, igualdade e proximidade, e busca por crescimento e melhoria contínua se destacam. O Quadro 5 apresenta os textos destes comentários.

Quadro 5 - Influências percebidas pela equipe de trabalho do gestor 1

Dimensão	Comentários das influências percebidas
Vigor	A boa energia, a comunicação clara e os objetivos claros.
	Meu gestor é pulso firme, sempre crítica, busca o mais, mas também sabe quando reconhecer o esforço. Ele sempre olha para o objetivo final, o todo, o resultado gerado, o valor criado.
	Somos liderados pelo exemplo. Ver que as ações do meu gestor condizem com a fala e que gera os resultados que desejamos me estimula sempre mais.
Dedicação	Sempre disponível para conversar, além das conversas periódicas programadas
	Ele é inspirador e inspira as pessoas que estão a sua volta. Desde que éramos uma empresa pequena, a inspiração já movia muito o meu interesse e orgulho em fazer isso dar certo também, e isso só aumenta a cada conquista.
	Ter um alto astral no dia a dia, olhar pelo copo meio cheio, mas também questionar sobre o copo meio vazio. Ele está sempre envolvido em vários ecossistemas do setor e da inovação, fomentando muitas conexões positivas que inspiram muito. Sempre trazendo conteúdo relevante para nós. Apesar de questionar e defender suas opiniões, também traz total autonomia para o liderado.
	O tratamento é muito de igual para igual e sempre há muita sinceridade nas trocas. Quando acertamos, recebemos feedbacks positivos, quando podemos melhorar também recebemos e sempre é feito de uma forma objetiva e transparente. Quando estamos sempre com o olho no mesmo propósito, fica mais fácil. E é isso que acontece com meu gestor.
Absorção	Saber que quando eu precisar de um conselho sobre uma direção a seguir, se estou indo no caminho certo, ela vai estar ali para olhar junto para isso. Além da capacidade de pensar fora da caixa, que faz com que ao sair de um alinhamento, eu esteja sempre "fritando" para colocar no papel e rodar alguma mudança.
	Ele faz a gente sonhar junto, nunca é sobre as horas que estou trabalhando, mas porque estou trabalhando e qual o resultado que quero ter e as pessoas que vou impactar. Sempre retomar o propósito, relembrar o porquê.
	Acho que a vontade de sempre sermos melhor é o que motiva mais e ver que meu gestor também busca por isso.
	Desafios constantes, responsabilidade, autonomia e muita energia boa.
	Meu gestor é muito ativo e está presente sempre que necessário pra me ajudar.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos questionários respondidos pela equipe de trabalho, 2022.

4.1.2 Resultados do Gestor 02 e Equipe 02

Gestor 2 é CEO da uma empresa de tecnologia que atua no setor de varejo, tem 35 anos de idade, do sexo masculino. É um dos sócios-fundadores da empresa e está há mais de 4 anos atuando na organização, neste cargo.

A partir da análise do conteúdo da entrevista, percebe-se que o estilo de gestão participativo é o que predomina no comportamento do gestor 2. Conduz a gestão da empresa dando autonomia para a equipe, sendo próximo e democrático, e com confiança entre superiores e subordinados. Desenvolve uma comunicação aberta e acessível, com momento de cooperação. Entende sua função de facilitar o desempenho e motivar a equipe a agir de forma cooperativa, estimulando o crescimento e desenvolvimento das pessoas, respeitando os perfis e individualidades e coordenando os esforços para performance da empresa (NASCIMENTO; GUIDINI; RENATO, 2008).

Eu já percebi que o meu papel é dar autonomia para as pessoas, entender como dar incentivos, como cada um reage aos incentivos, extrair o melhor de cada um, considerando o perfil de cada pessoa, e equilibrar isso em direção ao objetivo da empresa. Com isso acho que eu me tornei um gestor que é muito mais articulado e mais aberto. Hoje eu sou muito mais comunicativo, falo com todo mundo da empresa, acho que as pessoas não têm medo de me falar nada, temos uma proximidade legal, uma abertura de conversa muito boa. (Gestor 2)

O processo de tomada de decisão é descentralizado (SANTOS, 2018) e há o favorecimento das equipes de trabalho com altos níveis de motivação, apoio e ajuda mútua.

O pessoal me pede ajuda, pergunta bastante e busca ajuda para resolver problemas. Além disso eles tem bastante espaço para criar e decidir. Eu gostaria que utilizassem mais. Eu costumo dar muita autonomia: 1- porque acredito nisso, 2 - porque precisamos disso para crescer. (Gestor 2)

O sistema de recompensas não está claramente estabelecido, mas percebe-se que há traços característicos também do estilo participativo, e não há punições (LIKERT, 1975, 1979). As recompensas adotadas são em sua maioria simbólicas e sociais e o gestor reconhece a importância das recompensas como influência positiva sobre o engajamento da equipe.

O que fazemos hoje são momentos de descontração, encontro anual presencial entre as pessoas, final do ano damos uma bonificação financeira baseada no atingimento de metas, e sempre quando a gente pode tentamos fazer algo diferente como pagar um curso, mandar chocolate, cupom de desconto, mas é mal estruturado, falhamos muito, perdemos datas. Não temos um sistema de punições, nunca tive que tomar nenhuma medida mais dura. É muito na conversa. A gente é muito frontal. Eu não fico esperando o momento da conversa, do feedback, quando vejo algo errado, algo que não gosto, já chamo no privado, fazemos uma call e vamos alinhar. Temos poucos momentos que coisas ruins acontecem e aí a gente conversa frente a frente e tenta resolver. Eu acho que se tivéssemos mais recompensas teríamos resultados melhores - acredito que isso influencia no engajamento. O time está entregando, mas acho que poderíamos ir além. Eu gostaria que as pessoas se sentissem mais valorizadas.

Percebe-se um destaque às ações e comportamentos característicos do gestor 2 que se relacionam com a preocupação com o perfil dos indivíduos da equipe, com o estímulo ao desenvolvimento pessoal das pessoas, cultura de feedbacks constantes, comunicação aberta, proximidade e ajuda do gestor para criar soluções e recompensas simbólicas.

A equipe de trabalho deste gestor é composta de 14 pessoas diretamente subordinadas, sendo que 09 delas participaram respondendo ao questionário desta pesquisa. Dentre os respondentes há o predomínio de 66,7% de pessoas entre 25 e 35 anos (6), e 33,3% (3) de até 25 anos. O sexo masculino é o mais representativo, com 66,7% (6) do total. A distribuição do tempo de atuação é dispersa, com 3 pessoas com 4 anos ou mais de atuação, 3 pessoas com menos de 1 ano de empresa, 2 pessoas com tempo de atuação entre 2 e 3 anos e 1 pessoa atuando entre 1 e 2 anos.

O nível de engajamento verificado na equipe de trabalho deste gestor obteve uma média geral de 5,37 pontos, considerada elevada (MAGNAN *et al*, 2016). As dimensões de vigor, dedicação e absorção se avaliadas individualmente também apresentam médias altas: 5,22, 5,58 e 5,35 pontos, respectivamente. Os dados apontam para uma baixa dispersão: o desvio padrão identificado na amostra da equipe de trabalho do gestor 2 foi de 0,78 para o engajamento no trabalho. Para as três dimensões de engajamento, o desvio padrão verificado foi de 0,82 para vigor, 0,72 para dedicação e 0,76 para absorção, sugerindo homogeneidade na amostra. Os dados detalhados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Dados de engajamento da equipe 2

GESTOR 2	Engajamento	Vigor	Dedicação	Absorção
Média	5,37	5,22	5,58	5,35
Desvio Padrão	0,78	0,82	0,72	0,76

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

A partir dos resultados encontrados nas falas do Gestor 2 há também o reconhecimento de que o engajamento da equipe é elevado. Desde a seleção há um cuidado com a aderência à cultura da empresa.

Conseguimos manter o engajamento em um nível muito alto, e às vezes chega a me surpreender. Eu acho que isso passa muito pelo nosso processo seletivo, eu participo da contratação de todo mundo, e eu faço o filtro cultural e acho que por conta disso, quando a pessoa chega, ela já se encontra. O pessoal veste a camisa mesmo! É um time bem coeso! (Gestor 2)

Ao analisar as três dimensões do engajamento propostas por Schaufeli *et al.* (2002) é possível perceber que existem influências entre o comportamento do gestor e o engajamento no trabalho, conforme apontados nas falas registradas a seguir.

Na primeira dimensão, o vigor, o gestor 2 destaca que influencia o investimento de energia, mesmo diante das dificuldades, quando está próximo da equipe, ajuda a encontrar soluções e consegue ser exemplo para eles, com mentalidade de crescimento.

Eu vejo que influencio muito pelo exemplo. Dois dos nossos valores falam muito sobre isso: otimismo e fazer acontecer. E eu sou o primeiro a precisar demonstrar isso. Preciso ter mais cuidado, estar junto, dar pequenos incentivos, ser mais presente, participar mais. Está difícil? Vamos arregaçar as mangas, vamos fazer! O que podemos fazer? Qual o plano de ação? O que funcionou? Vamos fazer de novo. O que está errado? Vamos corrigir. Sempre pra cima, sempre pra frente. Energia para cima, “vambora”! Vamos olhar para o que está bom. Eu tento comparar muito com mentalidade de esporte. Muitas coisas estão na cabeça, mudando o ponto de vista, trazendo uma nova visão, as vezes a pessoa tem um click, começa a enxergar de uma outra forma e sai dali.

Para a segunda dimensão do engajamento, a dedicação, a fala do gestor 2 destacou 5 aspectos que a influenciam: (1) recompensas e reconhecimento das pessoas da equipe; (2) a proximidade e igualdade dentro da equipe; (3) liberdade, transparência e feedbacks constantes, (4) assertividade na contratação e aderência ao perfil de cada um, e (5) regras claras, expectativas alinhadas e metas bem estabelecidas. Essa dimensão foi a que obteve maior média (5,58) e menor desvio padrão (0,72) dentre as três dimensões do engajamento na análise da equipe 2 – conforme apontado na Tabela 2.

(1) Uma das coisas que aprendi a fazer é nunca perder a oportunidade de elogiar o trabalho de alguém quando o trabalho é bem feito. De divulgar, marcar, trazer o reconhecimento público. Essa foi a principal mudança que eu tive, e vale também para o conhecimento financeiro, prêmios, brindes, novidades, surpresas. E hoje eu sinto que as pessoas valorizam isso e que para a empresa se torna melhor e aumenta o engajamento. E, por outro lado, isso gera um efeito positivo para quando vai ter um feedback negativo, uma crítica, isso também facilita a abertura para receber. Eu vejo que as pessoas se engajam muito mais quando elas se sentem reconhecidas.

(2) O time também é muito próximo, eu tenho acesso a todo mundo. As pessoas se sentem relevantes, têm acesso para tirar dúvida, perguntar, chamar, pegar uma

validação. Essa liberdade, transparência e flexibilidade ajuda. Consigo estar de olho em todo mundo, estou sempre dosando, humor, entrega, produtividade, engajamento.

(3) Faço one-a-one semanal, para falar de trabalho e de outros assuntos, para que eles se sintam mais próximos. Fazemos call de descontração, com mímica, jogos, para a galera interagir, contar uma história. Isso influencia nessa energia.

(4) Acertar na contratação, olhar bem para o perfil, ajuda a ter pessoas com a mesma energia dentro da empresa. Colaborador de startup é diferente, tem uma pegada, não quer mesmice, tem uma sede maior, um fogo, que ela quer demonstrar, quer se desenvolver, e isso nos ajuda muito.

(5) Cobrança, regras e metas claras, feedback tempestivo, também ajudam nisso. Eu, como gestor, gostaria que eles cobrassem mais uns aos outros. Que não esperassem por mim. Somos amigos, mas não somos uma família, somos um time. Temos objetivos para alcançar. (Gestor 2)

As influências percebidas sobre a absorção, terceira e última dimensão do engajamento no trabalho, também são apontadas na fala do gestor 2, que destaca a importância de (1) incluir as pessoas da equipe no processo de planejamento e (2) demonstrar a importância e o impacto do trabalho que é desempenhado no resultado final. Além disso, reforça também a influência positiva sobre o engajamento de (3) estar próximo e conectado à equipe e (4) da meritocracia.

Eu vejo que se eu estou muito focado em uma entrega, em uma conta grande, em captação de investimento, eu tendo as deixar de lado as outras ações de conexão, de reconhecimento, e vejo que isso atrapalha um pouco o engajamento. A transparência também é importante nesse quesito. Abrimos os números, fazemos planejamento aberto, trazemos elas para dentro do processo e demonstramos o resultado macro daquilo que ela faz no micro, eu acredito que se ela consegue entender o porquê de ela estar fazendo aquilo, ela se envolve mais. Conseguimos passar bem essa mensagem para as pessoas. Queremos que eles entendam o que eles estão fazendo, porque estão fazendo e como aquilo vai beneficiar a empresa. O trabalho de todo mundo importa, se não importa não estava ali - mas importa por quê? Para que? Outra coisa que sempre falo é sobre a

avenida de crescimento - as pessoas crescem por entrega, por capacidade, por desenvolvimento, por evolução, com conhecimento. Não é por tempo de casa. Tem que ter uma competição interna saudável, que faz com que as pessoas queiram estar ali presentes, se desenvolvendo ao máximo.

Analisando de maneira ampla o engajamento é perceptível um alinhamento de falas e comportamentos do gestor com as percepções trazidas pela equipe de trabalho, sobre aspectos do estilo de gestão que influenciam o engajamento. As três dimensões apresentam médias altas, o que sugere ambientes de trabalho produtivos e saudáveis, que apontam para o bem-estar no trabalho e clima favorável ao desempenho positivo. A equipe de trabalho do gestor também percebe os comportamentos desenvolvidos em seu estilo de gestão, que influenciam o engajamento. No que tange às influências sobre a dimensão vigor a equipe destacou os seguintes comportamentos do gestor: inclusão da equipe no planejamento, feedbacks tempestivos, agir como exemplo, tolerância a erros, proximidade e ajuda para encontrar soluções, e dedicação do gestor ao negócio. Para a dimensão dedicação a equipe de trabalho apontou a confiança e autonomia, o olhar positivo mesmo diante das dificuldades, senso de propósito, feedback tempestivo, e transparência como comportamentos que a influenciam. Por fim, na dimensão absorção, os comentários da equipe destacaram: desafios constantes, objetivos claros, planejamento e acompanhamento, momentos de descontração em grupo, foco em entregar com excelência e lealdade às pessoas. O Quadro 6 apresenta os textos destes comentários.

Quadro 6 - Influências percebidas pela equipe de trabalho do gestor 2

Dimensão	Comentários das influências percebidas
Vigor	Quando me traz para participar das decisões e é claro com as metas e urgências. E também que minha voz é sempre ouvida.
	Acho que a principal ação que me influencia para ter mais vontade de trabalhar são os feedbacks dados, sejam eles positivos ou negativos. Há sempre a vontade de ajudar as pessoas a crescerem, e toda a empresa contribui para isso.
	É evidente a dedicação do meu gestor no negócio e isso me faz ter energia na maioria dos dias. Outro ponto é a forma como ele lida com alguns problemas da empresa. Muitas vezes isso me faz enxergar outras formas para lidar com alguns problemas do meu setor.
	O ponto alto de influência positiva para mim é a sensação de não estar sozinho, este sentimento de parceria é um estímulo para persistir e para encorajar.
	A vontade de fazer acontecer e acreditar que podemos sempre mais, isso nos motiva a buscar sempre melhores resultados. O gestor nos auxilia e acredita no quanto somos capazes.
	Acredito que é o sentimento de que estamos todos juntos, que posso contar com o apoio na hora de tomar decisões ou resolver problemas.
	O grau de exigência é alto, mas sabemos que as vezes, as coisas não vão sair como o planejado. Isso faz com que tenhamos segurança em testar novas coisas ou seguir com nossas ideias sem o receio de errar, desde que estejamos fazendo isso da melhor forma possível.
Dedicação	Acho que o olhar positivo para todos os cenários, mesmo quando as coisas não estão indo muito bem. Claro que não é um otimismo cego, sem o "pé no chão", mas somos estimulados a enxergar também as coisas boas que fizemos por aqui e buscando atrás da resolução daquilo que precisa ser melhorado.
	A confiança e autonomia que são dadas.
	Ele sempre releva a importância de cada um do time para o sucesso do processo no todo, que o trabalho de cada um é complementar ao do outro, isso nos mostra o quanto nosso papel é importante e tem impacto nos resultados da empresa.
	Acredito que são duas ações que me afetam nesse sentido: feedback e transparência. Meu gestor sempre costuma dar feedbacks para todo o time, e os feedbacks, que na maioria das vezes são relacionados a tarefas e comportamentos, são claros e objetivos. Já com relação a transparência, ele sempre deixa o time a par do andamento do negócio.
Absorção	Gerando desafios e reconhecendo meu esforço ao final. Assim busco sempre entregar meu melhor.
	Todos estão cientes de onde a empresa quer chegar, assim toda a equipe fica engajada. São feitas reuniões periódicas para planejamento, analisar entregas e também a realização de conversas descontraídas.

	Sempre propondo e realizando novos desafios, atividades que saem do dia a dia, isso contribui para a concentração e um dia a dia mais desafiador.
	Meu gestor influencia indiretamente auxiliando a definir os objetivos da empresa, pois minha imersão e concentração sempre estão associadas a quantidade e tipos de tarefas que executo, sendo que essas tarefas dependem da clareza dos objetivos macros da empresa.
	Foco em sempre fazer o melhor de si e a lealdade com as pessoas que estão juntas no trabalho.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos questionários respondidos pela equipe de trabalho, 2022.

4.1.3 Resultados do Gestor 03 e Equipe 03

Gestor 3 é Diretor da uma empresa de tecnologia que atua no setor de varejo corporativo, tem 50 anos de idade, do sexo masculino. É um dos sócios da empresa, responsável hoje pela área de vendas, e está há mais de 4 anos atuando na organização.

É possível perceber, a partir da análise do conteúdo da entrevista, que o estilo de gestão participativo tem destaque no comportamento do gestor 3. Desenvolve uma comunicação aberta e acessível, é um facilitador do desempenho da equipe e o motiva a agir de forma cooperativa, há formação de laços e estímulo ao crescimento e desenvolvimento das pessoas, coordenando os esforços para performance da empresa (NASCIMENTO; GUIDINI; RENATO, 2008; SANTOS, 2018).

Eu abro espaço para que eles coloquem as ideias, coloquem as práticas, falem sobre seu dia-a-dia. Construimos as coisas juntos. Deixo bem claro os resultados que eu espero, temos metas. Faço muito one-a-one, reunião mensal em grupo. Feedback de melhoria é o tempo todo. As reuniões individuais têm vários vieses: falamos sobre a vida, no sentido de conforto, sobre a pessoa. Tem momentos que entro na parte técnica: sobre a skills, sobre as práticas e compromissos, e o que tem sido feito. Sempre mantenho muito claro o desafio pessoal, o objetivo maior: aprender um idioma, comprar um carro, ficar mais experiente, algo que queira construir... sempre renovo o objetivo e checo se permanece, para os próximos 3 anos. (Gestor 3)

A tomada de decisão é descentralizada, construída em conjunto (SANTOS, 2018)

Não tomo nenhuma decisão que não seja construída com o time. É um estilo de gestão que dou mais autonomia para eles.

A comunicação é desenvolvida em várias direções, com notória cooperação, e fluxo dinâmico, para que os objetivos da organização sejam alcançados (SANTOS, 2018).

Eles pedem ajuda, me procuram, eles se ajudam, e eu também estou atento e me antecipo, principalmente nas vendas complexas. Construímos juntos as decisões. A comunicação é bem aberta, eu busco saber inclusive sobre a vida deles, e objetivos pessoais, principalmente para 3 anos - e sempre renovo isso. (Gestor 3)

As recompensas são materiais e financeiras, e não há um sistema de punições estabelecido, também características do estilo participativo (SANTOS, 2018).

As recompensas são pelo resultado, prêmios financeiros por atingimento de metas. A não recompensa por si só é uma punição. E aí a pessoa se autocobra. As vezes a pessoa acaba saindo por não sentir que pertence à empresa, ela mesma se sente excluída e sai, quando não consegue os resultados. (Gestor 3)

A partir das falas é possível perceber que o gestor coordena esforços para atingimento das metas e estimular o crescimento e desenvolvimento da equipe, estando sempre próximo, presente, com feedbacks constantes e disponível para ajudar. Os objetivos e metas são claros e compartilhados, e há uma preocupação em olhar a pessoa não só no sentido profissional, mas também no pessoal.

A equipe de trabalho deste gestor é composta de 07 pessoas diretamente subordinadas e todos participaram respondendo ao questionário desta pesquisa. Nesta equipe as faixas etárias estão distribuídas da seguinte forma: 3 pessoas entre 35 e 45 anos, 2 pessoas entre 25 e 35 anos e 2 pessoas acima de 45 anos. Há um predomínio

do sexo feminino na equipe, com 5 integrantes. A maior parte das pessoas (57%, 4 integrantes) trabalha na empresa entre 2 e 3 anos.

O nível de engajamento verificado na equipe de trabalho deste gestor obteve uma média geral de 4,99 pontos, considerada elevada (MAGNAN *et al*, 2016). As dimensões de vigor, dedicação e absorção se avaliadas individualmente apresentam as seguintes médias: 5,19, 5,29 e 4,55 pontos, respectivamente. Com relação ao desvio padrão na amostra da equipe de trabalho do gestor 3, os dados apontam para uma baixa dispersão: o desvio padrão geral foi de 1,23 para o engajamento no trabalho. Para as três dimensões de engajamento, o desvio padrão verificado foi de 1,12 para vigor, 0,93 para dedicação e 1,30 para absorção. A dimensão absorção foi a que obteve a menor média dentre as três e o maior desvio padrão, o que sugere menor assertividade e maior dispersão neste aspecto. Os dados detalhados são apresentados na Tabela 3 - Dados de engajamento da equipe 3.

Tabela 3 - Dados de engajamento da equipe 3

GESTOR 3	Engajamento	Vigor	Dedicação	Absorção
Média	4,99	5,19	5,29	4,55
Desvio Padrão	1,23	1,12	0,93	1,30

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Com relação ao engajamento no trabalho, os resultados verificados a partir das falas do Gestor 3 também demonstram um índice elevado, apesar de ter sofrido impacto com o distanciamento imposto pela pandemia de COVID-19.

Acho que estamos no limite da qualidade do remoto. E acontecem atritos, principalmente entre os setores, que geram desmotivação - e que vem desse distanciamento trazido pela pandemia. Eu acho que o engajamento deu uma reduzida. Contratei recentemente uma pessoa, e o time mesmo treina quem chega. Eu divido isso entre eles, quem treina o que. Mas tem também o exemplo oposto: na reunião de time essa semana uma nova pessoa se sentiu bem recebida, falou isso na reunião e disse que temos uma liderança muito humana, que entende a gente. É um time que se sente confortável, tem uma automotivação muito forte. (Gestor 3)

Em uma análise das três dimensões do engajamento propostas por Schaufeli *et al.* (2002) é possível identificar influências existentes entre o comportamento do gestor e o engajamento no trabalho.

Na primeira dimensão, o vigor, que está relacionada às ações e comportamentos do gestor que tem reflexos sobre o investimento de esforço, mesmo diante das dificuldades e com altos níveis de energia, o gestor 3 ressalta que sua estar próximo da equipe, ajudar, sem tirar a autonomia, colabora para esse aspecto.

Em vendas mais complexas eu me aproximo mais deles, guio mais de perto, sem tirar a autonomia, porque eles precisam de segurança para atuar naquele caso. Eu não deixo eles pedirem, eu tento sempre me antecipar. E as vezes eles sentem que precisam me chamar também, não somente por estar além da capacidade deles, mas também por ser minha responsabilidade acompanhar de perto. Como é minha responsabilidade, eu não posso abrir mão de estar perto deles. (Gestor 3)

Na dimensão dedicação, que envolve um integração cognitivo-afetiva com o trabalho, o gestor 3 que objetivos claros e alinhados, foco no resultado, no impacto que é gerado e a mentalidade de crescimento influenciam esse envolvimento.

Eu não sou muito de filosofar propósito, mas o que tenho muito concreto é que a felicidade vem do crescimento. A empresa precisa crescer, e o profissional precisa crescer. E se algum aspecto do crescimento não existe, acaba gerando atrito, tristeza, infelicidade. Nossa responsabilidade como vendas é fazer a empresa crescer, e se isso acontecer, todo mundo vai crescer e gera felicidade. As outras áreas dependem do nosso trabalho. Em vendas é fácil medir o crescimento, vendas x meta. Temo muito foco no resultado, somos o motor do resultado da empresa. (Gestor 3)

A última dimensão do engajamento no trabalho, a absorção, na percepção do gestor 3 é influenciada através da proximidade do gestor e acompanhamento constante de performance, uma prática incorporada ao seu estilo de gestão.

Eu tenho uma prática com eles de diagnóstico de performance: pergunto sempre: "qual é o teu plano para atingir a meta este mês?" - E aí precisa sair do automático, ver como está fazendo as coisas, como está se organizando. Trabalhamos muito com chaveamento de contexto. Eles fazem essa apuração e me trazem esse diagnóstico. Se eles não sabem fazer, eu faço com eles. Fazemos todo início de mês, em uma visão de curto prazo, e traçamos tarefas e ações em cima disso. (Gestor 3)

Os resultados demonstram um alinhamento entre as percepções do gestor e das pessoas de sua equipe de trabalho, naquilo que diz respeito aos aspectos às influências existentes entre o estilo de gestão e o engajamento no trabalho. Os comentários da equipe de trabalho do gestor 03 destacam aspectos como ajuda para encontrar soluções, proximidade, clareza, confiança, autonomia, visão estratégica e cuidado com as pessoas são aspectos que influenciam o engajamento. O Quadro 7 apresenta em detalhes os textos com a descrição dos comentários.

Quadro 7 - Influências percebidas pela equipe de trabalho do gestor 3

Dimensão	Comentários das influências percebidas
Vigor	Ele é um gestor que passa tranquilidade, escuta nosso ponto de vista e ajuda no que for preciso para alcançarmos os objetivos, sejam individuais ou do time. Sempre disponível e me deixa segura para ir adiante.
	Inteligência Emocional é a característica que mais admiro no comportamento dele, já presenciei diversas situações que poderiam ter gerado uma discussão, mas ele usou a inteligência e resolveu tudo.
	Uma gestão estratégica e inteligente, focada em cada projeto e com orientação assertiva com foco em ajudar o vendedor a concluir a venda.
	Acredito que sua argumentação consistente, com clareza em expor suas ideias, sua preocupação em melhorar os processos internos, onde busca sempre por soluções em conjunto. Consegue instigar as pessoas a exporem seu potencial e a sentirem-se confortáveis e confiantes.
	Meu gestor tem uma atitude conciliadora e negociadora no trato de todas as atividades.
	A atenção e ensinamentos para eu dar o meu melhor contam muito.

Dedicação	Sua inteligência e visão de negócio ajudam a gerar resultados positivos no meu dia a dia, sempre me dando apoio quando preciso e confiando no meu trabalho, deixando-me livre para tomadas de decisões que me competem.
	Ele é inspirador e inspira as pessoas que estão a sua volta. Desde que éramos uma empresa pequena, a inspiração já movia muito o meu interesse e orgulho em fazer isso dar certo também, e isso só aumenta a cada conquista.
	Ele confia em sua equipe e deixa que todos façam o seu trabalho, orienta, mas não fica vigiando. Deixa as regras e normas claras e visíveis para que todos trabalhem de forma correta, com autonomia para realizar as tarefas do dia-a-dia, mas de uma forma padrão, assim como deve ser em uma empresa.
	Uma gestão focada no indivíduo, nos pontos fortes e nas melhorias, entendendo as necessidades de cada um. Tratar a equipe de forma humana e não como números, confiar e acreditar que capazes se colocando à disposição para ajudar.
	De forma positiva. Ele consegue delegar as tarefas de forma segura, mostrando confiança e respeito pelo trabalho, isso tudo por ter uma comunicação ativa e eficaz. Consegue planejar e traçar a participação de todos de forma igual e justa.
	Positivamente, o dia a dia com meu Gestor me inspira a ser o melhor no que faço, pois ele é uma pessoa que sempre está disposto a ajudar.
Absorção	Meu gestor é centrado e tem uma boa visão estratégica, quando atuamos juntos vejo que ele passa segurança nas informações e sabe lidar com diversas situações, de forma compartilhada, ouvindo pontos de vista de todos. Sabe dirigir, cobrar e a hora de relaxar. Respeita a equipe.
	Confiança, trabalho em equipe e clareza nas informações, são pontos que influenciam positivamente nosso trabalho.
	A nossa autonomia no trabalho e o ótimo trabalho em equipe.
	Meu gestor está sempre pronto para apoiar nas ações do trabalho. Também é muito cuidadoso com o bem-estar das pessoas. Isso ajuda muito.
	Respeitar os horários de trabalho e descanso, não exigir o que não pode ser feito, mas orientar para o melhor desenvolvimento.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos questionários respondidos pela equipe de trabalho, 2022.

4.1.4 Resultados do Gestor 04 e Equipe 04

Gestor 4 atua como diretor da uma empresa de tecnologia que focada no setor de comunicação, tem 40 anos de idade, do sexo masculino. É um dos sócios da empresa, e foi também escolhido para compor a equipe de gestores. Atua na empresa há 3 anos.

O estilo de gestão que se destaca no comportamento do gestor 4 é o participativo (SANTOS, 2018). Há bastante transparência, comunicação acessível, autonomia, proximidade e ajuda para encontrar soluções.

Eu sou bastante transparente com eles, no bom e no ruim. Gosto de praticar empatia, conversar, estar próximo. E ao mesmo tempo me cobro muito, e cobro muito eles. E vou junto, dou todas as ferramentas, e no que eu posso realmente ajudar eles estou perto, vou lá e faço. (Gestor 4)

A tomada de decisão é descentralizada, com autonomia e liberdade dada às pessoas da equipe. Há presença do gestor e ajuda para construir soluções em conjunto (SANTOS, 2018).

Eles pedem muito minha ajuda porque eu conheço do produto, e a gente desenha muita coisa junto. Eu quero que me tragam os desafios, mas dou liberdade para tomar as decisões e me consultar sempre que precisar. Temos uma comunicação bem aberta, eles sempre podem me acessar. (Gestor 4)

A comunicação é dinâmica, direcionada para que os objetivos da empresa sejam alcançados. Há cooperação entre os membros e respeito aos perfis individuais.

O que funcionou muito para nós foram reuniões objetivas, comunicação acessível, mapear todo o time, alinhar as expectativas - tanto de salário, de promoção. Quando implantamos um processo mais robusto de comunicação, alinhamento, reuniões objetivas e compartilhamento mensal, one-a-one obrigatórios mensais, ou seja, rotinas de liderança, mudou da água para o vinho - conseguimos ver uma baita transformação no nosso negócio. E aí também cada um conheceu seu perfil, e eu fiz que questão de conhecer o meu e de todo o time, e é impressionando como dá certo, como pega na lata. É impressionante como esse perfil tem a capacidade de fazer a pessoa se conhecer, se harmonizar, performar melhor. (Gestor 4)

As recompensas utilizadas são em sua maioria simbólicas e sociais, embora também aconteçam recompensas financeiras (SANTOS, 2018). O gestor faz uso de princípios e técnicas de acompanhamento e motivação, como o feedback constante e meritocracia, e as das punições raramente ocorrem.

A gente tem recompensas financeiras, mas uma coisa que eu sinto que faz muita diferença como recompensa é o feedback - saber como você está indo, saber que você está bem, que está evoluindo, crescendo, recebendo projetos mais desafiadores. Então eles se entregam, e a gente recompensa a todo momento, com crescimento dentro da empresa por exemplo. Não temos punições, nada formal - o que acontece muito é: não está legal, dou feedback, não melhorou, dou feedback, não melhorou, ele sai. (Gestor 4)

Percebe-se, a partir dos resultados, que no estilo de gestão do gestor 4 destacam-se comportamentos relacionados ao estímulo ao desenvolvimento pessoal das pessoas da equipe, cultura de feedbacks constantes, proximidade e ajuda do gestor para criar soluções, recompensas simbólicas e sociais, preocupação com os perfis dos indivíduos e metas e objetivos bem estabelecidos e direcionamento para performance da empresa.

A equipe de trabalho deste gestor é composta de 07 pessoas diretamente subordinadas e todos participaram respondendo ao questionário desta pesquisa. Nesta equipe há um predomínio de pessoas entre 25 e 35 anos (4), do sexo masculino (6). A equipe é relativamente nova: a maior parte das pessoas (4) atua na empresa entre 1 e 2 anos, e 3 estão na empresa há menos de 1 ano.

O nível de engajamento verificado na equipe de trabalho deste gestor obteve uma média geral de 4,87 pontos, considerada elevada (MAGNAN *et al*, 2016). As dimensões de vigor, dedicação e absorção se avaliadas individualmente também apresentam médias altas: 4,81, 5,11 e 4,74 pontos, respectivamente. Os dados apontam para uma baixa dispersão: o desvio padrão identificado na amostra da equipe de trabalho do gestor 4 foi de 1,05 para o engajamento no trabalho. Para as três dimensões individualizadas de engajamento, o desvio padrão verificado foi de 1,14 para vigor, 0,94 para dedicação e 1,31 para absorção, sugerindo uma maior dispersão dos dados neste último aspecto. Os dados detalhados são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Dados de engajamento da equipe 4

GESTOR 4	Engajamento	Vigor	Dedicação	Absorção
Média	4,87	4,81	5,11	4,74
Desvio Padrão	1,05	1,14	0,94	1,31

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

A partir dos resultados encontrados nas falas do Gestor 4 o engajamento da equipe também é elevado. Há proximidade entre os membros, feedbacks e acompanhamento constantes e mentalidade de crescimento.

Meu time é extremamente engajado, talvez por sermos muito próximos e eu consigo estar perto deles, no dia-a-dia, faço muito one-a-one e percebo essa diferença. E quem está aqui é porque também entrega muito, se entrega ao negócio e isso acho que é natural até em uma startup. Estão sempre olhando para o que pode melhorar. As pessoas que estão aqui querem crescer também. (Gestor 4)

Ao analisar as três dimensões do engajamento propostas por Schaufeli *et al.* (2002) percebe-se que há influências entre o comportamento do gestor e o engajamento no trabalho, conforme apontados a seguir.

Na dimensão vigor, na percepção do gestor 4, a bagagem de experiência e conhecimento que traz consigo influencia a equipe frente aos desafios e dificuldades encontrados no dia a dia do trabalho.

Estrategicamente e taticamente, eu sempre falo, eu já passei por muita coisa, eu já vivi muito dos desafios deles. E uma coisa que eu sinto é que meu time acredita muito em mim porque eu sei o que eu estou falando - no sentido de experiência, já demonstrei conhecer. Isso deixa eles muito mais fortes, passa credibilidade e faz eles buscarem a excelência. Eu já rodei em grandes empresas, pequenas empresas, já fui consultor, no Brasil e fora do Brasil, em indústrias e seguimentos diferentes, com pessoas diferentes, e trouxe uma bagagem muito legal para contribuir com o time. (Gestor 4)

Na dimensão dedicação, a fala do gestor 4 destacou que a confiança, a validação, feedbacks, e sentimento de propósito e pertencimento que utiliza em seu estilo de gestão colaboram para a integração cognitivo-afetivo da equipe com o trabalho.

Eu sempre fortaleço muito o porquê de eles estarem comigo. Então eu valido muito, falo que confio no trabalho, quero que cresça junto, falo do que eu gosto, de quais ações eu gosto e acho que isso ajuda eles a se motivarem. Eu vejo que só o salário não é suficiente, salário não é tudo - eu sou o cara que sempre gostava de receber feedbacks. Então eu acho que essa confiança, os feedbacks, vamos juntos, vamos crescer juntos, isso faz inclusive com que eles se sintam parte - até por eu ser um sócio, eles vivem essa sensação. (Gestor 4)

Com relação às influências existentes entre o estilo de gestão e a terceira e última dimensão do engajamento no trabalho, a absorção, o gestor 4 afirma que formar vínculos, e dar liberdade, respeitado o perfil de cada pessoa da equipe, tem influência positiva.

Geralmente eu sou muito descontraído, gosto de conversar, tomar um cafezinho, tirar um pouco do peso, e depois voltar para o foco. Então me entender e entender toda equipe, e nós mapeamos todo mundo, me ajudou muito. Tenho aqueles que são mais analíticos, não são comunicadores, especialmente na equipe de produto, eles são mais centrados. Já na equipe de vendas eu tenho mais comunicadores, são mais descontraídos por natureza. Então eu acho que eu dar liberdade para eles serem quem são contribui muito mais para isso do que alguma ação efetiva minha.

Os resultados demonstram alinhamento entre as percepções do gestor e das pessoas de suas equipes de trabalho nos aspectos que tangenciam as influências existentes entre o estilo de gestão e o engajamento no trabalho. Os índices resultantes das três dimensões do engajamento apresentam médias altas, o que sugere ambientes de trabalho produtivos e saudáveis, que apontam para o bem-estar no trabalho e clima favorável ao desempenho positivo.

Os comentários da equipe de trabalho do gestor 04 estão alinhados com as falas trazidas por ele na entrevista. A equipe percebe os comportamentos desenvolvidos no estilo de gestão que influenciam seu engajamento. Confiança, autonomia, reconhecimento, objetivos claros, ajuda para encontrar soluções, feedbacks constantes, acolhimento, comunicação clara e alinhamento contínuo são ponto que se destaca. O Quadro 8 apresenta os textos destes comentários.

Quadro 8 - Influências percebidas pela equipe de trabalho do gestor 4

Dimensão	Comentários das influências percebidas
Vigor	Confiança que ele passa a todos da equipe e a liberdade para encontrar soluções.
	O reconhecimento do meu esforço no trabalho.
	Tarefas com objetivos bem definidos me ajudam a planejar melhor meu trabalho e por consequência me ajudam a superar os desafios que encontro.
	Capacidade de ouvir, capacidade de comunicação dos objetivos, feedback dos resultados, confiança e autonomia no trabalho da equipe, acompanhamento das atividades.
	Foco no resultado e apoio institucional
	Empatia, conversas francas, horários flexíveis.
	Reuniões one-a-one.
Dedicação	O seu reconhecimento ajuda muito nisso.
	Positivamente na maioria das vezes. Por estar presente e sempre ajudando de todas as formas que pode.
	Liberdade e direcionamento sistêmico. Uniformidade de informações e foco de ação
	O entusiasmo com que ele trabalha pra fazer o negócio ir pra frente, a confiança dele no meu trabalho, e o fato dele demonstrar que acredita no potencial do produto que desenvolvemos
	A preocupação com o bem-estar de toda equipe
	Mostrando o valor do meu trabalho e para o que ele vai ser utilizado afeta positivamente minha união cognitivo-afetiva.
Absorção	Ambiente descontraído e o acolhimento com todos.
	A cobrança (ponderada de boa maneira, ao meu ver) faz com que eu sempre esteja presente e sempre entregando algo.

	Diretrizes claras, liberdade e confiança.
	Ação dedicada em relação aos objetivos a serem alcançados. Reconhecimento em relação a evolução do trabalho. Constante feedback sobre melhorias a serem refletidas e implementadas.
	A organização de tarefas e metas e o funcionamento dos programas e aplicativos que utilizo me ajudam a focar no meu trabalho.
	Delegar tarefas que sou capacitado, mas que sejam desafiantes ao mesmo tempo. Executar tarefas que eu seja capaz e tenha interesse. Buscar construir soluções juntos e alinhamento contínuo. Comunicar bem sobre as tarefas, seu valor e objetivos. Alinhamento contínuo.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos questionários respondidos pela equipe de trabalho, 2022.

4.1.5 Resultados do Gestor 05 e Equipe 05

Gestor 5 é CEO da uma empresa de tecnologia que atua no setor de saúde, tem 44 anos de idade, do sexo feminino. É um dos sócios-fundadores da empresa, e está há mais de 4 anos atuando na organização.

É possível perceber, a partir da análise do conteúdo da entrevista, que o estilo de gestão participativo tem destaque em suas ações e comportamentos, com traços do estilo benevolente, no que tange às punições (SANTOS, 2018).

O gestor 5 desenvolve uma comunicação aberta e acessível, democrática e estimula o desempenho da equipe, com esforços coordenados para performance da empresa, baseado na troca de informações e decisões descentralizadas (NASCIMENTO; GUIDINI; RENATO, 2008; SANTOS, 2018).

Meu estilo é democrático, conversamos bastante com o time, com os líderes, para entender os problemas. A porta está sempre aberta para pedir ajuda e encontrar soluções. Eles têm muita autonomia - então temos as tarefas e metas macro que geram o alinhamento da empresa, os indicadores, mas eles têm liberdade de fazer a gestão da equipe, e eles resolvem muita coisa que não chega até nós. Hoje vemos que dificilmente os líderes tomam uma decisão que seria diferente da minha, eles já conseguem essa autonomia, vem muito da confiança que tenho neles, do alinhamento. (Gestor 5)

O processo de tomada de decisão na maior parte das vezes é descentralizado, conforme a natureza e complexidade das realidades internas e externas (SANTOS, 2018), muito baseado na confiança sobre as pessoas da equipe.

Eu tenho um estilo que preciso confiar na pessoa para delegar, e uma vez que eu confio e delego, tudo ok. Se fico com a liderança muito incisiva percebo que não tenho tempo para cuidar de outros aspectos, não consigo. Eu fico junto só monitorando, com reports, e eles me acionam sempre que quiserem. (Gestor 5)

No que tange às punições há algumas medidas disciplinares, características do estilo benevolente (NASCIMENTO; GUIDINI; RENATO, 2008). As recompensas são financeiras e materiais.

Temos um sistema de advertências, em casos de omissão, de erros na produção, para dar responsabilidades - mas é raro chegar a demissão, a menos que seja um erro muito grave.

Vejo que a recompensa é um grande estímulo para o engajamento, eles buscam eficiência, uso consciente dos recursos, pensar antes de contratar pessoas - e eles nos ajudam e se envolvem nisso pois tem reflexo no PLR deles. As avaliações 360 fazem parte do PLR também, assim como o resultado. E isso gera envolvimento deles, inclusive no uso de recursos. (Gestor 5)

Em seu estilo de gestão destacam-se comportamentos relacionados à liberdade e autonomia para decidir, recompensas financeiras e materiais e comunicação aberta e acessível, com objetivos bem estabelecidos e direcionamento para performance da empresa.

A equipe de trabalho deste gestor é composta de 08 pessoas diretamente subordinadas e 06 participaram respondendo ao questionário desta pesquisa. Neste grupo de respondentes 50% das pessoas (3) estão na faixa etária entre 35 e 45 anos, há 2 pessoas acima de 45 anos e 1 pessoa entre 25 e 35 anos. Há uma distribuição igual

entre os sexos, sendo 3 do sexo feminino e 3 do sexo masculino. Grande parte desta equipe já tem 4 ou mais na empresa (5).

O nível de engajamento verificado na equipe de trabalho deste gestor obteve uma média geral de 5,31 pontos, considerada elevada (MAGNAN *et al*, 2016). As dimensões de vigor, dedicação e absorção se avaliadas individualmente também apresentam médias altas: 5,53, 5,63 e 5,31 pontos, respectivamente. Os dados apontam para uma baixa dispersão: o desvio padrão identificado na amostra da equipe de trabalho do gestor 4 foi de 0,84 para o engajamento no trabalho. Para as três dimensões individualizadas de engajamento, o desvio padrão verificado foi de 0,56 para vigor, 0,56 para dedicação e 1,19 para absorção, sugerindo uma maior dispersão dos dados neste último aspecto. Os dados detalhados são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 - Dados de engajamento da equipe 5

GESTOR 5	Engajamento	Vigor	Dedicação	Absorção
Média	5,48	5,53	5,63	5,31
Desvio Padrão	0,84	0,56	0,56	1,19

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

O engajamento da equipe de trabalho do Gestor 5 é elevado, conforme suas percepções e falas durante a entrevista. Há uma preocupação com a com aderência das tarefas ao perfil das pessoas e com a felicidade no trabalho.

O engajamento da minha equipe é muito bom. Trabalhamos muito as soft skills, com alinhamento de perfis, das virtudes, desde o processo de seleção, e essa relação com o DH é algo que funcionou muito para nós. Ouvimos muito que o pessoal aqui é feliz, que gosta de trabalhar aqui e isso é percebido inclusive por pessoas de fora, por nossos investidores, por exemplo. (Gestor 5)

Ao analisar as três dimensões do engajamento propostas por Schaufeli *et al*. (2002) é possível perceber que há influências entre o comportamento do gestor e o engajamento no trabalho, conforme apontados a seguir.

Na dimensão vigor, na percepção do gestor 5, o olhar positivo do gestor sobre as dificuldades e erros e a atenção às individualidades influenciam os investimentos de esforço, persistência e resiliência das pessoas da equipe sobre os desafios e dificuldades encontrados no dia a dia do trabalho.

Eu sou muito otimista, e vejo que sempre que tem um problema eles me buscam, me contatam para resolver. E sempre agimos por consenso - é difícil inovar sem se expor ao risco, então o erro faz parte do processo. Vejo que tem colaboradores que se cobram mais do que eu cobro eles, e aí preciso fazer o papel contrário, de aliviar um pouco, para não gerar tanta ansiedade - pois acaba atrapalhando ao invés de ajudar. E tem outros que preciso elogiar, mostrar como ele está indo bem, dar o meu aval. Outros já são bem confiantes, então entregar para cada um, com suas características, com suas responsabilidades, mas sem sobrecarga para deixar o ambiente agradável. Tento mediar isso. (Gestor 5)

Na dimensão dedicação, a fala do gestor 5 destacou que uma história inspiradora, o senso de propósito, o reforço positivo, clima leve e agir como exemplo colaboram para a integração cognitivo-afetivo da equipe com o trabalho.

Nos chamamos de família, os colaboradores sentem orgulho de mim, da minha história, da história da empresa - e aí eles se sentem pertencentes, parte do time. Trabalho também muito a questão do propósito, no que impactamos, e como isso os motiva. Sou muito acessível, gosto de inspirar e falar sempre das virtudes. E acho que eles sentem essa vibe boa, de humildade, de inspiração, de ser transparente. Eles sempre observam as nossas ações, a nossa dedicação também, e se eles não percebem isso em nós não vamos conseguir passar goela abaixo, precisamos ser verdadeiros. (Gestor 5)

Com relação às influências existentes entre o estilo de gestão e a terceira dimensão do engajamento no trabalho, a absorção, o gestor 5 afirma que incorporar no dia-a-dia práticas relacionadas à felicidade no trabalho e ter atenção e respeito ao perfil

dos indivíduos da equipe tem influência positiva sobre a experiência de imersão e total concentração no trabalho.

Com a pandemia, eu trouxe práticas que fazem sentido para mim, e ajudam com a felicidade no trabalho, como meditação e exercícios. E acho que ajuda eles também. Falamos muito sobre o estado de FLOW, ponderando desafio e conhecimento... e aí como líder entende isso na equipe dele? Então, a tarefa precisa estar adequada ao nível de desafio que a pessoa é capaz de absorver, ou então que poderia ser repassada a outra pessoa que seria mais rápida, faria melhor, ao invés de demorar tempo, fazer errado, e acabar desmotivando a pessoa - então vamos moldando isso, dimensionando isso, associando essa questão de capacidade, de perfil, para que eles possam fluir bem, essa é nossa busca, tentamos ter esse cuidado. Esse fluxo é contínuo, são ações que a gente nunca para, pois pessoas novas chegam também sempre. (Gestor 5)

A partir dos resultados é possível perceber um alinhamento entre as percepções do gestor e da equipe de trabalho nos aspectos referentes às influências existentes entre o estilo de gestão e o engajamento no trabalho. Os índices resultantes das três dimensões do engajamento apresentam médias altas, o que sugere ambientes de trabalho produtivos e saudáveis, que apontam para o bem-estar no trabalho e favorecimento do desempenho.

A equipe de trabalho do gestor 5 trouxe comentários alinhados com as falas trazidas por este na entrevista. A equipe percebe os comportamentos desenvolvidos no estilo de gestão que influenciam seu engajamento. Foram destacados aspectos como otimismo, equilíbrio, entusiasmo, confiança, clareza, dedicação e autonomia. O Quadro 9 apresenta os textos destes comentários.

Quadro 9 - Influências percebidas pela equipe de trabalho do gestor 5

Dimensão	Comentários das influências percebidas
Vigor	Simpatia e respeito.
	Foco, equilíbrio e dedicação.
	Conhecimento técnico e empatia.
	Quando ele acredita e delega responsabilidades para mim me sinto muito mais blindado para as coisas do dia a dia.
	Otimismo.
Dedicação	Possuí entusiasmo, dedicação e bom humor do que contribuí para o bom ambiente de trabalho
	Respeito e consideração.
	Meu gestor procura sempre ajudar.
	É otimista.
	Quando ele acredita no meu trabalho me sinto orgulhoso.
	Deixa livre para buscar a solução.
Absorção	Gentileza.
	Bom ambiente de trabalho.
	Clareza nas solicitações e direcionamentos.
	Quando sou desafiado por algo que tem proposito com a estratégia me sinto motivado e trabalho sem ver o tempo passar. Quando sei que é algo que preciso fazer simplesmente por fazer, sinto o peso do trabalho.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos questionários respondidos pela equipe de trabalho, 2022.

5 DISCUSSÃO

A partir do que foi apresentado e frente ao objetivo geral de investigar as influências existentes entre o estilo de gestão e o engajamento no trabalho, o resultado observado, a partir das estratégias metodológicas adotadas foi de que existem evidências de influências entre o estilo de gestão adotado e o engajamento da equipe. Ou seja, as ações e comportamentos desenvolvidos pelo gestor no ambiente de trabalho influenciam a forma como a equipe se envolve física, emocional e cognitivamente com seus papéis na empresa (KAHN, 1990).

Os gestores pesquisados demonstram ter consciência do potencial dessas influências e fazem uso consciente de estratégias para beneficiar sua gestão e obter equipes de trabalho mais produtivas, saudáveis, com estado psicológico positivo e uma relação gratificante com o trabalho (SCHAUFELI 2014, CIDRAL JUNIOR, 2021). Falas detalhadas que apontam para essas evidências foram relatadas na sessão específica com resultados de cada gestor, mas retomamos algumas, como reforço:

O que eu faço que ajuda muito nesse momento é que não tem problema que apareça para a gente que eu não vou ajudar a visualizar da forma certa. (Gestor 1)

Preciso ter mais cuidado, estar junto, dar pequenos incentivos, ser mais presente, participar mais. As vezes ser mais psicólogo do que gestor. (Gestor 2)

Em vendas mais complexas eu me aproximo mais deles, guio mais de perto, sem tirar a autonomia, porque eles precisam de segurança para atuar naquele caso. Eu não deixo eles pedirem, eu tento me antecipar antes. Como é minha responsabilidade, eu não posso abrir mão de estar perto deles. (Gestor 3)

E uma coisa que eu sinto é que meu time acredita muito em mim porque eu sei o que eu estou falando - no sentido de experiência, já demonstrei conhecer. Então ter alguém que conhece e sabe deixa eles muito mais forte, passa credibilidade e faz eles buscarem a excelência. (Gestor 4)

Vejo que tem colaboradores que se cobram mais do que eu cobro eles, e aí preciso fazer o papel contrário, de aliviar um pouco, para não gerar tanta ansiedade - pois acaba atrapalhando ao invés de ajudar. E tem outros que preciso elogiar, mostrar como ele está indo bem, dar o meu aval. Outros já são bem confiantes, então entregar para cada um, com suas características, com suas responsabilidades, mas sem sobrecarga para deixar o ambiente agradável. Tento mediar isso. (Gestor 5)

Para que o objetivo geral fosse alcançado foram traçados cinco objetivos específicos. O primeiro objetivo específico investigou o estilo de gestão adotado pelo gestor. Constatou-se um padrão dentre os gestores entrevistados: o estilo de gestão de gestão participativo (LIKERT, 1975;1979) foi o que predominou nas falas dos sujeitos. As características comuns neste ambiente de pesquisa representam que as decisões são conduzidas em conjunto, descentralizadas, as informações estão disponíveis aos tomadores de decisão, a comunicação é eficaz e eficiente, com fluxo em diversas direções, há cooperação, trocas e formação de laços na equipe, com apoio e ajuda mútua e as recompensas são também simbólicas e sociais, além das recompensas materiais, com raras punições. Aspectos relacionados aos estilos de gestão autoritário, benevolente e consultivo foram menos evidenciados, sendo percebidos traços dos dois últimos na análise dos sistemas de recompensas de dois gestores.

É uma gestão mais aberta e democrática (NASCIMENTO; GUIDINI; RENATO, 2008), que proporciona melhor desempenho organizacional, relações de trabalho positivas, maior participação e satisfação das pessoas e elevada rentabilidade, onde todos estão envolvidos no processo de administrar recursos sejam eles físicos, humanos ou de capital e há um alto nível de confiança entre superiores e subordinados (LIKERT, 1975;1979).

O segundo objetivo específico analisou os elementos que influenciam e compõem o estilo de gestão. A partir dos resultados percebe-se um destaque às ações e comportamentos característicos dos gestores que se relacionam ao estímulo ao desenvolvimento pessoal das pessoas da equipe, cultura de feedbacks constantes, ajuda do gestor para criar soluções, atenção ao perfil individual dos membros, recompensas

simbólicas, sociais e financeiras e metas e objetivos claramente estabelecidos e compartilhados. Percebe-se também um destaque aos aspectos relacionados ao alinhamento do perfil individual da pessoa com as tarefas e demandas que são executadas, uma preocupação do gestor em conhecer as características e habilidades comportamentais dos indivíduos que compõem sua equipe.

O terceiro objetivo específico investigou o nível de engajamento no trabalho das equipes de cada um dos gestores estudados. Através da versão brasileira da Escala de Utrecht de Engajamento no Trabalho (VAZQUEZ et al., 2015), foram dimensionados os aspectos relacionados às três dimensões do engajamento (SCHAUFELI; SALANOVA; GONZALES-ROMA; BAKKER, 2002): vigor, dedicação e absorção. Os níveis de engajamento de todas as equipes são elevados (MAGNAN et al, 2016), tanto na percepção dos gestores, quanto na percepção das pessoas que compõem suas equipes de trabalho, nas médias gerais e nas três dimensões estudadas. A partir dos resultados encontrados é possível perceber que os gestores desenvolvem ações que promovem o engajamento no trabalho, preocupando-se em alinhar pessoas e objetivos, voltando-se não somente para a performance, mas também em comunicar e agir de uma maneira saudável e sistêmica, que favoreça a organização e a saúde e felicidade das pessoas que nela trabalham.

O quarto objetivo específico verificou o estilo de gestão adotado pelo gestor e o nível de engajamento da equipe. Em uma análise individual de cada um dos três aspectos do engajamento no trabalho, é possível destacar que os níveis de dedicação, que refletem uma integração afetivo-cognitiva de vinculação com o trabalho, detém as maiores médias tanto na média geral ($M=5,50$) como na relacionada a cada um dos gestores ($5,12 \leq MX \leq 5,90$) e desvio padrão menor (valores $\leq 0,81$), o que demonstra um agrupamento dos valores, pouca dispersão nas percepções dos sujeitos pesquisados nas equipes de trabalho.

Já os níveis de absorção – caracterizado por uma experiência de total imersão no trabalho, sem esforço do indivíduo para que isso aconteça - apresentam uma realidade diferente: as menores médias dentre os três aspectos, apresentado a menor média geral ($M=5,06$) e médias individuais por gestor ($4,55 \leq MX \leq 5,31$) – apesar de ainda serem altos índices de absorção, e valores de desvio padrão maiores ($1,12 \leq DP \leq 1,30$). Esses

dados apontam para uma maior dispersão de percepções sobre as influências que o gestor exerce sobre os níveis de absorção.

O quinto objetivo específico identificou comportamentos adotados pelo gestor que influenciam positivamente o engajamento de sua equipe de trabalho. Cada uma das três dimensões do engajamento foi verificada. A primeira dimensão, o vigor, na percepção dos gestores o item mais destacado está ligado à ajuda para encontrar soluções. Ou seja, um gestor que está próximo, aberto e atento às demandas, e é disponível para participar da resolução e encontrar saídas influencia o investimento e disposição da equipe em direcionar esforços para superar desafios e dificuldades no trabalho, com altos níveis de energia (SCHAUFELI; SALANOVA; GONZALES-ROMA; BAKKER, 2002; SCHAUFELI; BAKKER, 2003; VAZQUEZ et al., 2016). Na percepção da equipe de trabalho, os níveis de vigor apresentam médias altas, o que reforça a visão dos gestores.

No que diz respeito aos níveis de dedicação os itens que mais se destacam nas falas dos gestores sujeitos desta pesquisa foram senso de significado e propósito, e a mentalidade de melhoria contínua, de crescimento, objetivos e metas claramente estabelecidos e compartilhados. Os níveis de dedicação verificados na equipe de trabalho apresentam médias altas, que apontam para um grande sentimento de orgulho na equipe, e elevada integração cognitivo e afetiva com o trabalho (SCHAUFELI; BAKKER, 2003; VAZQUEZ et al., 2016), alinhado com a percepção dos gestores. O senso de significado e propósito comunicado pelo gestor refletem a percepção de obra em construção, de entrega de valor e de contribuição através do trabalho. A mentalidade de melhoria contínua reflete uma abertura para essa mesma obra em construção, no sentido de que nada está acabando, findo ou perfeito. Em negócios ligados à inovação e tecnologia há uma grande margem para erro, pois o processo de construção do negócio envolve muitas tentativas e testes – e as falas dos gestores refletem essa flexibilidade, ao mesmo tempo que demandam o atingimento de metas e objetivos, com resultados melhores a cada etapa.

Na dimensão de absorção, o destaque foi para a proximidade dos gestores com as pessoas da equipe, com metas e objetivos claro e compartilhados. Ou seja, o quanto que esses gestores conseguem desenvolver relações mais abertas e estar presente na rotina de trabalho de cada um, disponível para atender às necessidades que eles

apresentam. Além disso, se as metas e objetivos estão claros, há clareza do que precisa ser feito, há influência positiva na imersão, concentração e felicidade no trabalho (SCHAUFELI; BAKKER, 2003; VAZQUEZ et al., 2016, CIDRAL JUNIOR, 2021). Os níveis de absorção identificados de forma geral nas equipes de trabalho pesquisadas, assim como os demais aspectos do engajamento, apresentam médias altas, validando a percepção dos gestores sobre suas equipes de trabalho.

Os resultados demonstram que os gestores adotam estratégias que colaboram positivamente a performance da equipe, para a satisfação e felicidade no trabalho e para uma gestão que beneficia a todos os envolvidos. Os gestores pesquisados apresentam comportamentos que influenciam positivamente o engajamento de suas equipes de trabalho, com atenção às três dimensões que, unidas, formam o comportamento engajado. Para que se obtenha o conceito de engajamento é necessário uma harmonia de altos níveis de vigor, dedicação e engajamento (OLIVEIRA; ROCHA, 2017), que foram verificados em todas as equipes estudadas. É possível perceber nas práticas integradas por estes gestores aquelas que favorecem a retenção das pessoas do setor de tecnologia (STEIL, 2022) e aspectos culturais relevantes (MORIN, 2001).

De maneira geral, os resultados evidenciam o alinhamento entre as percepções dos gestores e das pessoas de suas equipes de trabalho nos aspectos que tangenciam o estilo de gestão e o engajamento. Os índices resultados apresentam médias altas, o que aponta para ambientes de trabalho produtivos e saudáveis, indicando bem-estar no trabalho e clima favorável ao desempenho positivo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou investigar as influências existentes entre o estilo de gestão e o engajamento da equipe de trabalho de gestores, descrevendo as quatro dimensões dos estilos de gestão – tomada de decisão, comunicação e cooperação, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas – e analisando o engajamento através do vigor, dedicação e absorção, com base na forma como os gestores se comportam, agem e o que fazem perante as pessoas com as quais atuam diretamente nas empresas que trabalham.

A motivação para esta pesquisa partiu do reconhecimento dos desafios de manter uma empresa saudável e operando no Brasil, e das incertezas que os gestores encaram todos os dias ao desempenhar suas atividades, frente às pessoas, situações e ambientes. Soma-se a isso o crescente interesse no desenvolvimento do comportamento organizacional positivo e os resultados gratificantes para a equipe e para a empresa de altos níveis de engajamento.

Esta dissertação reflete sobre a importantes pontos do comportamento humano que são necessários para a compreensão da atuação como gestor, reconhecido como peça fundamental para a saúde e o desempenho das organizações. A melhor compreensão sobre o estilo de gestão e suas influências sobre o engajamento no trabalho colabora não somente para o melhor desempenho e resultado empresarial, mas também para a saúde das pessoas no trabalho e bem-estar coletivo. É a conquista de um ambiente de atuação saudável, baseado no ganha-ganha.

Pode-se destacar ainda que esta pesquisa colabora para os avanços na abordagem do conceito de estilo de gestão e engajamento no trabalho, provendo conhecimento que auxiliam a melhor compreensão desses construtos.

A partir dos resultados aqui apresentados é possível visualizar que esta pesquisa deu acesso a amplos aspectos dos estilos de gestão, ao relacionamento entre os sujeitos das organizações que atuam, especialmente analisando cada equipe de trabalho. A partir da perspectiva dos gestores entrevistados, e da análise de conteúdo das falas, foi possível interpretar as dimensões do estilo de gestão e do engajamento no trabalho, de

acordo com o sentido que era dado para as mesmas, e então classificá-las por meio da aproximação com os construtos em estudo.

A partir das falas dos sujeitos desta pesquisa foi possível observar que os gestores percebem como seus comportamentos influenciam o engajamento das pessoas de sua equipe de trabalho e que desenvolvem ações intencionais que o favorecem. O engajamento seria estimulado através de comportamentos positivos dos gestores, ligados às ações de comunicação, liderança, planejamento, relacionamento interpessoal, tomada de decisão e forças de motivação. Quanto mais aberta a comunicação, mais acessível e flexível o gestor, maior a inclusão das pessoas nos processos de planejamento, maior vínculo entre a equipe, maior liberdade e autonomia para decisões e diversidade de forças de motivação, maior o impacto positivo do estilo de gestão sobre o engajamento da equipe de trabalho.

Os resultados revelaram que os gestores sujeitos desta pesquisa possuem comportamentos similares: seus estilos de gestão se encaixam no modelo participativo. As características comuns neste ambiente de pesquisado envolvem: decisões conduzidas em conjunto e descentralizadas, as informações disponíveis aos tomadores de decisão, comunicação multidirecional, há cooperação, trocas e formação de laços na equipe, com apoio e ajuda mútua e as recompensas são também simbólicas, sociais e materiais, e com raras punições.

O estilo de gestão influencia o vigor das pessoas da equipe – o quanto investem esforço, persistência e resiliência mesmo diante das dificuldades e desafios – quando o gestor está próximo, ajuda a encontrar soluções. A maior parte dos entrevistados demonstrou preocupação e atenção a esse aspecto, e a acessibilidade também foi mencionada pela equipe. A partir do momento em que o gestor está presente e acessível e traz sua bagagem de experiência, conhecimento e lidera sendo exemplo, agindo de forma congruente, o resultado tende a ser uma elevação os níveis de engajamento.

A partir da análise foi possível notar que os gestores também influenciam os níveis de dedicação, o sentimento de orgulho, significado e senso de significado no trabalho através de ações de comunicação, deixando claro o propósito da empresa e das ações desenvolvidas e como isso se conecta com a estratégia, com os clientes, com as pessoas da empresa e com os resultados. A história de vida inspiradora compartilhada se mostra

como fonte de orgulho e pertencimento. O reconhecimento e validação verbal também são percebidos como aspectos do estilo de gestão que influenciam o engajamento das pessoas atuantes nessas equipes.

No que tange ao aspecto de absorção, imersão e total concentração e felicidade no trabalho, a colaboração do gestor para o clima positivo e o equilíbrio entre tensão e leveza, e a atenção e assertividade na delegação alinhada ao perfil individual das pessoas da equipe tiveram destaque como fatores que influenciam esse aspecto. Além disso, a proximidade do gestor, metas e objetivos claros e expectativas sempre alinhadas também exercem impacto positivo.

De maneira sintética, este estudo evidencia a importância das relações entre as pessoas das organizações e o quão importante é ter uma qualidade positiva. Os dados apresentados revelam altos índices de engajamento nessas equipes, em todos os aspectos (vigor, dedicação e absorção) e diferentes práticas relacionadas à liderança, comunicação, tomada de decisão, motivação, planejamento e relacionamento desempenhadas pelos sujeitos de pesquisa.

Os resultados deste estudo, que são específicos do contexto investigado, portanto não são generalizáveis, contribuem para reflexões não apenas sobre dados de gestão, mas também sobre a qualidade e saúde das relações de trabalho e a importância de comportamentos positivos para o bom desempenho da empresa como um todo, para que o trabalho seja gratificante e valoroso. Uma vez que as influências foram investigadas e verificando-se que os sujeitos consideram importante e relevantes desenvolver estilos de gestão que favoreçam o engajamento, depreende-se que é cada vez mais necessário que os gestores se preocupem em entender e conhecer suas pessoas, os membros de suas equipes, em favor da saúde e da performance de suas empresas.

Apresentada esta síntese conclusiva a respeito da pesquisa desenvolvida e retomando o objetivo geral proposto, pode-se afirmar que, através das evidências dos resultados apresentados, que o estilo de gestão participativo influencia positivamente o engajamento no trabalho e que compartilhar decisões, dar autonomia para a equipe, ter uma comunicação aberta, multidirecional, incluir as pessoas no processo de planejamento, estimular o relacionamento interpessoal, o clima positivo e a formação de laços, com apoio e ajuda mútua e com recompensas financeiras, simbólicas e sociais,

tem uma influência positiva para obtenção de altos níveis de engajamento, tanto nos aspectos de vigor, como dedicação e também absorção.

Esta dissertação cumpre o papel de continuar as pesquisas que enriquecem os estudos no campo do comportamento organizacional, especialmente no que tange ao estilo de gestão e ao engajamento no trabalho, para o desenvolvimento teórico destes construtos e uma maior clareza sobre as influências que o gestor exerce sobre sua equipe, através de seus comportamentos e ações.

Como sugestões para estudos futuros pode-se apontar a utilização de modelos explicativos mais detalhados, que considerem essas duas variáveis, explorando outras regiões do país, podendo contribuir para enriquecer os conhecimentos sobre estilo de gestão e engajamento no trabalho, especialmente nas empresas de base tecnológica. Especialmente no que tange ao padrão comportamental identificado nos gestores, através do estilo participativo, para aprofundamento e verificação dessas características, entendendo se são comuns ao ambiente, aos gestores e suas equipes, e os resultados que trazem.

É possível também desenvolver estudos baseados em outras metodologias, como estudos quantitativos, por exemplo, para maior compreensão dos fenômenos aqui estudados, contribuindo para ampliação dos conhecimentos e enriquecimento da literatura do campo. Como sugestão de trabalho futuro pode-se aplicar um instrumento para medição do estilo de gestão do gestor, executando uma pesquisa quantitativa correlacional com teste de hipóteses.

Com o desenvolvimento dos conceitos e maior precisão na análise, pode-se obter novos resultados que sirvam de base para as práticas de gestão e o desenvolvimento de empresas produtivas e saudáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMSON, N.R. *et al.* A comparison of Canadian and Japanese cognitive styles: implications for management interaction. **Journal of International Business Studies**, v.24, n.3, p.575-588, 1993.

ABSTARTUPS. Radiografia do Ecossistema Brasileiro de Startups. Estadão; Abstartups e Accenture, 2019.

ACATE. **Tech Report 2020: Panorama do Setor de Tecnologia Catarinense**. Florianópolis: ACATE, 2020.

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 4. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1990.

ALBERTINS, P.A.R. **Explorando as perspectivas dos envolvidos em projetos sobre estilo de gestão e tomada de decisão**. 114 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro de Tecnologia e Geociências, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

ANANTATMULA, V.S. Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance. **Engineering Management Journal**, v.22, n.1, p.13-22, mar. 2010.

ANNAN, *et al.* The socio-cultural diversity of hotel employees and their perception of the management styles in hotels of Gauteng province, South Africa. **African Journal of Hospitality, Tourism, and Leisure**, v.8, n.3, 2019.

BAKKER, A.B. An evidence-based model of work engagement. **Current Directions in Psychological Science**, v.20, n.4, p.265-269, 2011.

BAKKER, A.B.; ALBRECHT, S.L.; LEITER, M.P. Key questions regarding work engagement. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.20, n.1, p.4-28, 2011.

BAKKER, A.B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, v.13, n.3, p.209-223, 2008.

BAKKER, A.B.; DEMEROUTI, E.; SANZ-VERGEL, A.I. Burnout and work engagement: The JD–R approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v.1, n.1, p.389-411, 2014.

BAKKER, A.B. *et al.* Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. **Work & stress**, v. 22, n. 3, p.187-200, 2008.

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

BARNEY, J.B.; WRIGHT, P.M. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, v.37, n.1, p.31-46, 1998.

BEJESTANI, H. S. Improving Project Change Management Using Leadership Spirit. **Scientific Research**, v.3, n.3, p.302-306, jun./ago, 2011.

BEYDILLI, E. T.; KURT, M. Comparison of management styles of local and foreign hotel chains in Turkey: A cultural perspective. **Tourism Management**, v.79, 2020.

BLANCHARD, K. H.; WAGHORN, T.; BALLARD, J. **Missão possível: como tornar sua organização "classe mundial" enquanto ainda há tempo**. São Paulo: Makron Books, 1997.

BLANCO-GONZÁLEZ, A.; DEL-CASTILLO-FEITO, C.; MIOTTO, G. The influence of business ethics and community outreach on faculty engagement: the mediating effect of legitimacy in higher education. **European Journal of Management and Business Economics**, 2021.

BOTELHO, L.L.R; MACEDO, M.; FIALHO, F.A.P. Revisão Sistemática sobre a Produção Científica em Aprendizagem Gerencial. **ENANPAD**, v.34, 2010.

BRASSCOM. **Relatório Setorial 2020 Macrosetor de TIC: Inteligência e Informação BRI2-2021-005**. São Paulo, 2020.

BROWN, B.W.; LOCANDER, J.A.; LOCANDER, W.B. Should I Stay or Should I Go? The Cascading Impact of Performance Pressure on Supervisor Bottom-Line Mentality and Salesperson Hypervigilant Decision Making, Emotional Exhaustion, and Engagement. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v.29, n.3-4, p.353-368, 2022.

BRYMAN, A. **Quantity, and quality in social research**. 2. ed. London: Routledge, 2004.

CALDAS, C. et al. Satisfação e engajamento no trabalho: docentes temáticos e auxiliares da EAD de universidade privada brasileira. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p.225-237, 2013.

CAREGNATO, R.C.A.; MUTII, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm.**, Florianópolis, v.15, n.4, p.679-684, out/dez 2006.

CHAUDHRY et al. Management styles in a project environment: evidence from the software industry in Oman. **Leadership & Organization Development Journal**, v.40, n.5, p. 600-611, 2019

CHAN, S. Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. **Leadership & Organization Development Journal**, v.40, n.3, p.319-333, 2019.

CIDRAL JUNIOR, J.C. **Engajamento no trabalho e os modos de regulação emocional ascendente e descendente**: uma análise com os policiais militares de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – ESAG, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, Florianópolis, 2021.

COLLINS, J.C.; PORRAS, J.I. **Feitas para durar**: Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COLLINS, J.C.; LAZIER, W.C. **Feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

CORDIOLI, D. F. C.; *et al.* Occupational stress and work engagement in primary health care workers. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v.72, n.6, p.1658-65, nov./dez. 2019.

COSTA, R.E.S.. **A teoria de Rensis Likert e o perfil organizacional da Universidade do Amazonas**. Dissertação (Mestrado em Educação) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1977.

DANVILA-DEL-VALLE, I. *et al.* How innovation climate drives management styles in each stage of the organization lifecycle: The human dimension at the recruitment process. **Management Decision**, v.56, n.6, p.1198-1216, 2018.

DAVENPORT, T.H. Thinking for a living: How to get better performances and results from knowledge workers. Boston: **Harvard Business Press**, 2013.

DISTRITO. Santa Catarina Tech Report 2019. São Paulo: Florianópolis, 2019

DUTOT, V. Exploring the double influence of CEOs' management style on the development of SMEs' corporate reputation. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v.29, n.5, p.351-374, 2017.

EL JUNUSI, R. *et al.* Building The Relationship of Islamic Transglobal Leadership with Human Resource Performance Through a Meaningful Work, Engagement, and Creativity. **International Journal of Economics & Management**, v.15, n.2, 2021.

FREITAS, L. A. V. BRITO, L.C. Engajamento no trabalho: um estudo em profissionais multidisciplinares de saúde em um município da região sul. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v.21, n.2, p. 407-419, jul./dez. 2016.

GALLUP. **The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes: 2020 Q12® Meta-Analysis: 10th Edition**. Omaha: Gallup, 2020. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx>

GALLUP. **State of the Global Workplace: 2021 Report**. Omaha: Gallup, 2021.

GHAPANCHI, A.H.; AURUM, A. Antecedents to IT personnel's intentions to leave: A systematic literature review. **Journal of Systems and Software**, v.84, n.2, p.238–249, 2011.

GLAISTER, A.J. *et al.* HRM and performance: The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. **Human Resource Management Journal**, v.28, n.1, p. 148–166, 2018.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. Ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GOMES, C.M. *et al.* Estilos de gestão: um estudo em pequenas e médias empresas. **Pretexto**, v.14, n.3, p.99-113, 2013.

GUERRERO, S.; BARRAUD-DIDIER, V. High- involvement practices and performance of French firms. **International Journal of Human Resource Management**, v.15, n.8, p.1408-1423, 2004.

JUHDI, N. *et al.* Management development programs and the aspired management style: A study in Malaysia. **Quality Innovation Prosperity Open Access**, v.19, n.2, p.87-101, 2015.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v.33, n. 4, p.692-724, 1990.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

LIKERT, Rensis. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

LIKERT, R.; PINHEIRO JUNIOR, A.; D'ORSI, E.. Novos padrões de administração. In: **Novos padrões de administração**. 1979. p. 307-307.

MACEY, W.H.; SCHNEIDER, B. The meaning of employee engagement. **Industrial and Organizational Psychology**, v.1, n.1, p.3-30, 2008.

MACHADO, C.L.S.; CABRAL, P.M.F.N; VACCARO, G.L.R. Segmento de Tecnologia Analisado pela Multidimensional Work Motivation Scale. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, p. 336-354, 2018.

MASSINGHAM, P.R. Measuring the impact of knowledge loss: A longitudinal study. **Journal of Knowledge Management**, v.22, n.4, p. 721–758, 2018.

MAGNAN, E. dos S. *et al.* Normatização da versão Brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. **Aval. psicol.**, Itatiba , v.15, n.2, p.133-140, ago.2016 .

MIGUEZ, V.B.; LENZANA, A.G.R. Empreendedorismo e inovação: a evolução dos fatores que influenciam o empreendedorismo corporativo. **Navus**, v.8, n.2, p.112-132, abr./jun. 2018.

MINTZBERG, Henry. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Bookman Editora, 2010

MODHA, B. Leadership and management culture within dental practice: a case study. **Leadership in Health Services**, v.33, n.4, p.417-428, 2020.

MORIN, E.M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.3, p. 8-19, 2001.

MORRIS, T.; PAVETT, C. M. Management style, and productivity in two cultures. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n.1, p.169-179, 1992.

MOURMANT, G.; GALLIVAN, M. J.; KALIKA, M. Another road to IT turnover: The entrepreneurial path. **European Journal of Information Systems**, v.18, n.5, p.498–521, 2009.

NAIM, M.F.; LENKA, U. Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: Evidence from Indian Gen Y employees. **Journal of Knowledge Management**, v.21, n.4, p.885–906, 2018.

NASCIMENTO, A.M; GUIDINI, M.B.; REGINATO, L. Um estudo sobre os efeitos dos estilos de gestão nos resultados econômicos das empresas. In: XXXII Encontro da ANPAD, 2008, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008, p.1-16.

OLIVEIRA, L.B.de; ROCHA, J.C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, p. 415-431, 2017.

PANT, J.J.; VENKATESWARAN, V. Exploring millennial psychological contract expectations across talent segments. **Employee Relations: The International Journal**, v.41, n.4, p. 773–792, 2019.

PEREIRA, A. da S.; LOPES, D. D. Comprometimento e entrenchamento organizacional e suas relações com o engajamento no trabalho: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v.17, n.48, p.139-155, 2019.

PEREIRA, M.I.; SANTOS, S.A. **Modelo de gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PETERS, T.J.; WATERMAN JR, R.H. **Vencendo a Crise**: como o bom senso empresarial pode superá-la. São Paulo: Editora Haerper & Row do Brasil, 1983.

PETTICREW, M.; ROBERTS, H. **Systematic Reviews in the Social Sciences**: a practical guide. Blackwell Publishing, 2006.

PETRY, L.I.; NASCIMENTO, A.M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, v.20, n.49, p.109-125, 2009.

PIMENTEL-RODRIGUES, L.M.G.; SILVA, L.F. Influence of sponsor's management style in project prioritization. **Journal of Industrial Engineering and Management**, v.13, n.3, p.430-450, 2020.

PIOQUINTO, A.J.G. Management Styles of Women Managers: Its Effect on Job Performance as Prime Mover to the ASEAN Economic Community (AEC) Integration. **Global Business & Finance Review**, v.21, n.2, p.47-64, fall 2016.

PORTO-MARTINS, P. C.; BASSO-MACHADO, P. G.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. Engajamento no trabalho: uma discussão teórica. **Fractal Revista de Psicologia**, Rio de Janeiro, v.25, n.3, p.629- 644, dez. 2013.

PRYNGLER, Natasha; "Um panorama sobre os desafios do empreendedor brasileiro", p. 241 -262. In: **Inovação no Brasil: avanços e desafios jurídicos e institucionais**. São Paulo: Blucher, 2017.

REDDIN, W.J. **Eficácia Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1989.

RICH, B.L.; LEPINE, J.A.; CRAWFORD, E.R. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. **Academy of Management Journal**, v.53, n.3, p.617-635, 2010.

ROELEN, C.A.M., *et al.* Job satisfaction, and sickness absence: a questionnaire survey. **Occupational Medicine**, v.58, n.8, p.567-571, 2008.

SANTOS, A.M. dos *et al.* Empreendedorismo: inovação, criatividade e liderança. **Visão**, v.5, n.1, p.56-68, jan./jun. 2016.

SANTOS, F.M. dos. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. Resenha de: [BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.] **Revista Eletrônica de Educação**. São Carlos, SP: UFSCar, v.6, n1, p.383-387, mai. 2012.

SANTOS, M. M. de O. *et al.* Indicadores de desempenho e engajamento profissional em organizações inovadoras. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 1, p. 192-212, jan.-abr., 2019.

SANTOS, R.S.P. **A relação dos estilos administrativos de Likert com os papéis gerenciais à luz de Henry Mintzberg**: Considerações dos colaboradores da Secretaria Municipal de Cultura e Esporte de Assunção – Paraíba. 2018. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. 2018.

SCHAUFELI, W.B., *et al.* The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, Cambridge, v.3, n.1, p.71-92, 2002.

SCHAUFELI, W.B.; BAKKER, A.B. Utrecht work engagement scale preliminary manual version 1.1. **Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University**, 2003.

SCHAUFELI, W. B. What is engagement? In: TRUSS, C.; DESLBRIDGE, R.; ALFES, K.; SHANTZ, A.; SOANE E. (orgs.). **Employee engagement in theory and practice**. Londres, Nova York: Routledge, p. 15-35, 2014.

SCHWANDT, Thomas A.; GATES, Emily F. Case study methodology. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (eds.). **The Sage handbook of qualitative research**. 5. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018. p. 600 – 630.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil** (Coleção Estudos e Pesquisas). Brasília: Sebrae, 2016.

STEIL, A.V. *et al.* Razões de permanência e saída de profissionais de organizações de tecnologia da informação. **Revista de Administração Mackenzie**, v.23, n.1, p. 1–29, 2022.

STEIL, A.V.; PENHA, M.M.; BONILLA, A. M. Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: Uma revisão de literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v.16, n.1, p.88–102, 2016.

SIGH, A.; HESS, T. How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. **MIS Quarterly Executive**, v.16, n.1, p. 1–17, 2017.

SOARES, H.P. GRILLO-RODRIGUES, A.P.; ZAPPELLINI, M. Estilos De Gestão: Uma Revisão Sistemática da Literatura entre os Anos de 2015 A 2020. In: **XXI Mostra de Iniciação Científica PPGA UCS**, XXI, 2021, Caxias do Sul.

TEECE, D., LEIH, S. Uncertainty, Innovation, and Dynamic Capabilities: an introduction. **California Management Review**, v. 58, n.4, p. 5-12, summer, 2016.

THIAGO, F. *et al.* Estilo de gestão de produtores rurais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v.58, n.2, 2020.

THIAGO, F.; KUBO, E.K. de M. Escala de estilo de gestão para produtores rurais. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 10, n. 2, p. 95-113, Julho-Dezembro, 2020.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence- informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v.14, n.3, p. 207-222, 2003.

TULL, D.S.; ALBAUM, G. Decision processes and the valuation of information. **Oregon Business Review**, v.30, n.4, p.1-6, 1971.

VAZQUEZ, A. C.; *et al.* Avaliação do engajamento das pessoas com seu trabalho: a versão brasileira da escala Utrecht de engajamento no trabalho (Uwes). **Avaliação em Psicologia Positiva**, São Paulo, p.75-87, 2016.

XIAOJUN, Z.; YIWEN, C.. A study on the chain mediating mechanism effects of reducing employees' turnover intention through management. In: 2021 **International Conference on Public Management and Intelligent Society** (PMIS). IEEE, 2021. p.66-70.

YAARI, E.B.M.; SAVAYA, R. Management is social enterprises: management style, challenges, and strategies. **Journal of General Management**, v.46, n.1, p.36–46, 2020.

YU, O-L.; FANG, S-C.; WANG, Y-L. Improving IT professionals' job skills development: The use of management styles and individual cultural value orientation. **Asia Pacific Management Review**, v.21, n.2, p.63–73, 2016.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

INSTRUMENTO DE PESQUISA BASEADO NA ESCALA DE UTRECHT DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO – UWES (SCHAUFELLI; BAKKER, 2003)

As 17 declarações a seguir são sobre como você se sente no trabalho. Por favor, leia cada declaração com atenção e decida se você já se sentiu assim em relação ao seu trabalho.

- Se você nunca teve essa sensação, escolha o “0” (zero) no espaço após a declaração.
- Se você já teve essa sensação, indique com que frequência você a sente, escolhendo um número, de “1” (um) a “6” (seis), que melhor descreve a frequência com que se sente dessa forma.

Nunca	Quase nunca	Raramente	Algumas vezes	Com frequência	Quase sempre	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Poucas vezes no ano ou menos	Uma vez ao mês ou menor	Algumas vezes no mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todo dia

	Resposta
1. No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia. (VI 1)	
2. Eu considero meu trabalho cheio de significado e propósito. (DE 1)	
3. O tempo voa enquanto estou trabalhando. (AB 1)	
4. No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor. (VI 2)	
5. Sou entusiasmado com meu trabalho. (DE 2)	
6. Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor. (AB 2)	
7. Meu trabalho me inspira. (DE 3)	
8. Tenho vontade de ir ao trabalho quando levanto de manhã. (VI 3)	

9. Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho. (AB 3)	
10. Tenho orgulho do trabalho que realizo. (DE 4)	
11. Eu fico absorvido com o meu trabalho. (AB 4)	
12. Eu posso me manter trabalhando por períodos de tempo muito longos. (VI 4)	
13. Para mim, o meu trabalho é desafiador. (DE 5)	
14. Eu me empolgo tanto que me deixo levar quando estou trabalhando. (AB 5)	
15. No meu trabalho, sou muito resistente mentalmente. (VI 5)	
16. É difícil desligar-me do meu trabalho. (AB 6)	
17. Em relação ao meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não dão certo. (VI 6)	

18. Dentre as ações e comportamentos de seu gestor, o que você percebe que influencia o SEU vigor, seu investimento de esforço e persistência, resiliência, mesmo diante de dificuldades e com altos níveis de energia, direcionados para superar os desafios encontrados no cotidiano do trabalho, frente ao estilo de gestão dele?

19. A dedicação ao trabalho envolve orgulho, inspiração, entusiasmo e senso de significado. Inclui a identificação do indivíduo com sua obra no trabalho, e também um processo mais profundo de integração afetiva e cognitiva de vinculação ao trabalho. Na forma como seu gestor age, o que você percebe que ele faz e afeta positiva ou negativamente essa união cognitivo-afetiva sua com o trabalho?

20. A absorção está associada à total imersão, concentração e felicidade no trabalho, onde o tempo passa rapidamente, sem ser percebido, e é difícil se desligar. Que atitudes e comportamentos de seu gestor influenciam positiva ou negativamente esse seu estado de profunda absorção, prazerosa e desafiadora, que se caracteriza por uma experiência de total concentração no seu trabalho?

Obrigada por sua participação!

Você acaba de contribuir para o desenvolvimento de conhecimentos científicos relacionados ao comportamento organizacional e às influências existentes entre o estilo de gestão e o engajamento no trabalho.

Agora basta clicar em ENVIAR para concluir!

OBS: Os itens que constam em vermelho são para informação do avaliador, no entanto, não constaram de forma explícita no questionário.

*Versão reduzida UWES; VI = vigor; DE = dedicação; AB=Absorção.

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(A) Senhor(a) está sendo convidado a participar de uma pesquisa de iniciação científica, de mestrado, intitulada "As influências existentes entre o comportamento do gestor e o engajamento de seu grupo de trabalho".

Sua participação e identificação não é obrigatória. Por isso, antes de responder à perguntas disponibilizadas em ambiente virtual, é apresentado este termo para sua anuência. Sua assinatura se dá por meio de pergunta, assinalando opção se concorda ou discorda deste documento.

As informações serão armazenadas e tratadas em documento salvo em notebook da pesquisadora, que tem acesso restrito. Após o tempo previsto para descarte, todas as informações serão excluídas.

O(A) Senhor(a) não terá despesas e nem será remunerado(a) por sua participação. Sua identidade será preservada pois cada indivíduo será identificado por um número.

Entender esse processo é fundamental para o desenvolvimento da gestão das empresas, aprimorando da performance organizacional e também da saúde no ambiente de trabalho, trazendo benefícios para todos os envolvidos no sistema.

As pessoas que estarão acompanhando os procedimentos de pesquisa serão as pesquisadoras: a estudante de mestrado Heloisa Porto Soares e sua orientadora Professora Doutora Ana Paula Grillo Rodrigues.

Você pode se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer tipo de constrangimento. Solicitamos sua autorização para o uso de seus dados para a produção de artigos técnicos e científicos. Sua privacidade será mantida através da não-identificação de seu nome.

Declaro que fui informado sobre os objetivos e procedimentos desta pesquisa e, que recebi de forma clara e objetiva as explicações pertinentes ao projeto e, que todos os dados a meu respeito serão sigilosos. Eu compreendo que neste estudo as medições dos experimentos/procedimentos serão feitas em mim e, que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

Contato: heloisasoaresh@edu.udesc.br

Endereço: Av. Madre Benvenuta, 2007, Itacobubi, Florianópolis/SC CEP 88035-901