



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022  
ISSN 2177-3866

## **ESTILOS DE GESTÃO: AS INFLUÊNCIAS EXISTENTES ENTRE O COMPORTAMENTO DO GESTOR E O ENGAJAMENTO DE SEU GRUPO DE TRABALHO**

**HELOISA PORTO SOARES**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

**ANA PAULA GRILLO RODRIGUES**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecimentos a FAPESC pelo apoio às pesquisas realizadas.

# ESTILOS DE GESTÃO: AS INFLUÊNCIAS EXISTENTES ENTRE O COMPORTAMENTO DO GESTOR E O ENGAJAMENTO DE SEU GRUPO DE TRABALHO

## RESUMO

Diante da dinamicidade do ambiente empresarial, os gerentes são demandados a uma visão holística, entendendo as necessidades do negócio, das pessoas, dos parceiros, permitindo crescimento do grupo e da organização em sintonia. Este estudo teve como principal objetivo investigar a influência existente entre o estilo de gestão e o engajamento do grupo de trabalho, analisando aspectos comportamentais dos gestores, como a comunicação e cooperação, relacionamento interpessoal, tomada de decisão, e sistema de recompensas, e as três dimensões do engajamento propostas por Schaufeli *et al.* (2002): vigor, dedicação e absorção. A pesquisa teve abordagem mista, foco qualitativo, com a intenção de aprofundar a análise das narrativas feitas através das entrevistas semiestruturadas. A análise 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 líder, maior a inclusão das pessoas nos processos de planejamento, maior vínculo entre o grupo, maior liberdade e autonomia para decisões e alternativas no sistema de recompensas, maior o impacto positivo do estilo de gestão sobre o engajamento do grupo de trabalho.

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

## 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). 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 criam 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 vem crescendo 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 do time e da organização em sintonia. Os gestores, segundo Teece (2016), são convocados a preencher papéis empresariais e de liderança. Diferentes estilos podem ser adotados para a condução do 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 do time (CHAUDHRY *et al.*, 2019; MODHA, 2020; PIMENTEL-RODRIGUES; SILVA, 2020).

As pesquisas sobre estilos de gestão reforçam a importância deste para os resultados de empresas nos mais diversos seguimentos. Publicações relevantes neste tema são (NASCIMENTO; GUIDINI; REGINATO, 2008): Likert (1975), Peters e Waterman (1983), Reddin (1989), Adizes (1990), Collins e Porras (1995) e Collins e Lazier (1996). Essas pesquisas envolvem aspectos sobre a correlação existente entre o estilo de gestão, o grau de participação dos gestores no processo decisório e o desempenho organizacional. Entre estas, Likert (1975), Reddin (1989) e Adizes (1990) se destacam, pelo fato deterem proposto “modelos” de estilos de gestão.

A base escolhida para a realização deste estudo foi a dos quatro estilos de gestão descritos por Likert (1975;1979): autoritário, benevolente, consultivo e participativo, nos quais cada um é avaliado conforme as seguintes dimensões: (a) Comunicação e Cooperação; (b) Sistema de Recompensas; (c) Processo Decisório; (e) Relacionamento interpessoal, com resultados ratificados em pesquisas mais recentes (NASCIMENTO; GUIDINI; REGINATO, 2008; SANTOS, 2018, THIAGO *et al.* 2020)

As características do estilo de gestão influenciam o processo decisório, a comunicação e a cooperação entre as pessoas, como a liderança é exercida e as forças motivacionais 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 um time engajado – energizado, focado, e disposto a dar o melhor de si – contribui para melhores resultados (KAHN, 1990; BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011; OLIVERA; ROCHA, 2017).

O engajamento é uma condição desejável, que favorece o desempenho individual e organizacional. 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; lucratividade do negócio. Um baixo engajamento tem reflexo negativo sobre esses indicadores, segundo pesquisa da 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 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 e a satisfação no trabalho são influenciados pela forma como um líder desempenha seu papel – o comportamento participativo do líder encoraja seus funcionários 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. Um time engajado 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 altos níveis de engajamento em seus grupos 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 do grupo trabalho, para melhor compreensão das forças que agem e também o que pode contribuir para a gestão, o melhor desempenho organizacional e maior qualidade de vida no trabalho.

Isso posto, esta pesquisa tem como objetivo investigar a influência do estilo de gestão adotado pelo gestor no engajamento encontrado em seu grupo de trabalho. Para atender a esse objetivo foi estruturada uma pesquisa de abordagem mista, sequencial, em duas fases. A fase, quantitativa teve como foco descrever o engajamento no trabalho. A abordagem qualitativa, privilegiada neste estudo, foi escolhida para um aprofundamento na temática (BRYMAN, 2004; SCHWANDT; GATES, 2018).

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 o grupo 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.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 O gestor na organização**

O gestor desempenha diversos papéis na organização, sejam eles interpessoais, informacionais ou decisórios. – e precisa ajudar as pessoas de seu grupo de trabalho a realizar seu potencial, para que elas possam ter conhecimento melhor, tomar melhores decisões, agir melhor e alcançar os objetivos (MINTZBERG, 2010).

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 do time 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 moldam o comportamento da organização. 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 Os 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).

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).

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 o 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 dos funcionários, 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. 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.

Para este estudo utiliza-se como base os quatro estilos de gestão classificados por Likert (1975;1979), em um sistema dividido entre autoritário, benevolente, consultivo e participativo. A seguir é feita uma breve descrição dos estilos de gestão que dão suporte ao construto teórico estilo de gestão adotado para esta pesquisa.

- **Estilo de Gestão Autoritário:** é caracterizado como forte, coercitivo e arbitrário. Tem um forte 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 do time 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 deus superior (NASCIMENTO; GUIDINI; REGINATO, 2008).

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. O relacionamento interpessoal é visto como prejudicial, tanto para as pessoas do grupo, 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; THIAGO *et al.*, 2020). 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 dos funcionários. É o estilo de gestão apontado por Likert (1979) como estilo menos eficaz e com menor produtividade.

- **Estilo de Gestão Benevolente:** este estilo representa uma moderação do estilo autoritário, representando ainda um perfil autocrático, mas com menor rigidez. A confiança é condescendente entre superiores e subordinados. A gestão benevolente abre um espaço mínimo para o diálogo, prevalecendo ainda uma tomada de decisão centralizada e vertical. Há uma participação mínima dos funcionários envolvidos no processo de tomada de decisão, que ainda é bastante centralizado na cúpula da empresa (SANTOS, 2018).

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. A comunicação ainda é precária e descendente, de cima para baixo. O movimento inverso, ocorre com pouca frequência. 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 ainda são vistos como um risco aos interesses da empresa (NASCIMENTO; GUIDINI; RENATO, 2008).

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

- **Estilo de Gestão Consultivo:** apresenta envolvimento de algumas pessoas na tomada de decisão, e é mais participativo. 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, 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. 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 os funcionários, que são incentivados pela própria organização. As recompensas estão baseadas em formas materiais e simbólicas, ocorrendo ainda punições (NASCIMENTO; GUIDINI; RENATO, 2008).

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

- **Estilo de Gestão Participativo:** é democrático, sendo o mais aberto de todos os estilos 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 (NASCIMENTO; GUIDINI, REGINATO, 2008).

O processo de tomada de decisão é descentralizado, conforma a natureza e complexidade das realidades internas e externas – dependendo das condições, a decisão, em algumas situações, pode ser centralizada, 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 grupos 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 (NASCIMENTO; GUIDINI, REGINATO, 2008, SANTOS 2018).

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.

A função do gestor nesse enfoque é a de facilitador do desempenho, direcionando para os objetivos e motivando o time 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 do grupo de trabalho.

## **2.2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO**

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 comportamentos organizacionais positivos 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, pelos motivos que fazem um ambiente de trabalho positivo 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 os colaboradores, 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 seu grupo 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 o time, segundo Kahn (1990), está física, emocional e cognitivamente conectado 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), considerados construtos mensuráveis (PORTO MARTINS *et al.*, 2013; SANTOS *et al.*, 2019; CIDRAL JUNIOR, 2021).

O vigor está relacionado ao investimento de esforço e persistência, 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).

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 empregados engajados têm melhor desempenho do que empregados não engajados: (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; (4) transferem engajamentos para os demais. 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, 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 da 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) afirmam 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.

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, apresentando níveis mais altos de comportamento extra função (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 grupo 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**

Visando uma melhor compreensão do problema, esta pesquisa foi realizada em uma abordagem mista, qualitativa e quantitativa, sequencial, em duas fases, a fim 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 nos meses de abril e maio de 2022.

A pesquisa foi feita na ACATE – Associação Catarinense de Tecnologia, visando à compreensão dos estilos de gestão e suas influências sobre o engajamento dos subordinados que compõe o grupo. Assim, o universo da pesquisa foi composto por gestores de empresas associadas, possuindo como amostra o total de cinco gestores e de seus subordinados diretos, variando de sete a catorze subordinados por gestor. Para escolha dos sujeitos de pesquisa houve três critérios de seleção: (1) que atuassem em empresas de tecnologia associadas à ACATE, por ser uma associação representativa do setor de tecnologia, que tem relevância nacional e se destaca no Estado; (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.

Para coleta de dados foram utilizados dois instrumentos. O primeiro, o roteiro de entrevista semiestruturada, com 19 questões, aplicada junto aos gestores, foi estruturado em três grandes blocos: (1) identificação do gestor, com 5 perguntas relacionadas ao sexo, faixa etária, setor de atuação, tempo como gestor na empresa e tamanho da equipe direta; (2) questionamentos relacionados ao estilo de gestão, com 7 questões abertas, tendo como teoria de base para os conhecimentos postulados por Likert (1975;1979), Nascimento, Guidini e Reginato (2008) e Santos (2018), e (3) 4 questões relacionadas ao engajamento no trabalho e as influências percebidas pelos gestores, construído a partir de Schaufeli *et al.* (2002), Schaufeli e Bakker (2003) e Vasquez *et al.* (2016). O segundo instrumento, o questionário, aplicado com o intuito de verificar o engajamento e as influências, na perspectiva das pessoas do grupo de trabalho, foi composto de 20 questões, criado a partir a versão brasileira da Escala de Utrecht de Engajamento no Trabalho (VAZQUEZ *et al.*, 2015), em uma escala Likert de quatro pontos. O questionário contemplou também 3 perguntas abertas aplicadas para captar a percepção do grupo 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).

Para tratamento e análise de dados utilizou-se, na fase quantitativa, o método estatístico descritivo. Para a fase qualitativa 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 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 seguir, na apresentação dos resultados, serão apresentados recortes das entrevistas com gestores, com o intuito de identificar o perfil de cada um, relacionando com os resultados do instrumento de engajamento aplicado às pessoas que compõe o seu grupo de trabalho.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

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.*

Seu grupo de trabalho é composto de 07 pessoas diretamente subordinadas e todos participaram respondendo esta pesquisa. Neste grupo 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% atua há 4 anos ou mais.

O nível de engajamento verificado no grupo 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 do grupo 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 do grupo 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.

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 o grupo, 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 o time 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 percebo 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 grupo de trabalho deste gestor é composto 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 em menos de 1 ano na empresa, 2 pessoas com tempo de atuação entre 2 e 3 anos e 1 pessoa atuando entre 1 e 2 anos na empresa.

O nível de engajamento verificado no grupo 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 do grupo 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 0,82 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 do grupo 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.

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 do grupo 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. Construímos 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)*

O grupo de trabalho deste gestor é composto de 07 pessoas diretamente subordinadas e todos participaram respondendo ao questionário desta pesquisa. Neste grupo as faixas etárias estão distribuídas da seguinte forma: 3 pessoas entre 35 e 45 anos, 2 pessoas entre 25 e 35 anos e também 2 pessoas acima de 45 anos. Há um predomínio do sexo feminino no grupo, com 5 integrantes. A maior parte das pessoas (57%, 4 integrantes do grupo) trabalha na empresa entre 2 e 3 anos.

O nível de engajamento verificado no grupo 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 do grupo 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 do grupo 3.

Tabela 3 - Dados de engajamento do grupo 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.

Gestor 4 atua como diretor da uma empresa de tecnologia que atua no setor de comunicação, tem 40 anos de idade, do sexo masculino. É um dos sócios da empresa, convidado para compor o time 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, do bom e ruim. Gosto de praticar empatia, conversar, estar próximo. E ao mesmo tempo me cobro muito, e cobro muito eles. Vou junto, dou todas as ferramentas, e no que posso realmente ajudar eles estou perto, vou lá e faço. (Gestor 4)*

O grupo de trabalho deste gestor é composto de 07 pessoas diretamente subordinadas e todos participaram respondendo ao questionário desta pesquisa. Neste grupo 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 no grupo 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 do grupo de trabalho do gestor 1 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 do grupo 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.

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 do grupo, 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 ajudar 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. E 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.*

O grupo de trabalho deste gestor é composto 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. e 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 no grupo 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 do grupo 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 do grupo 4

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.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa investigou as influências existentes entre o estilo de gestão de e o engajamento do grupo de trabalho de gestores, descrevendo quatro dimensões dos estilos de gestão e analisando o engajamento a partir 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 este estudo 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 pesquisa reflete sobre importantes pontos do comportamento humano, 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 baseado no ganha-ganha. Pode-se destacar ainda que este estudo contribui para os avanços na abordagem do conceito de estilo de gestão e engajamento no trabalho, provendo conhecimentos que auxiliam a melhor compreensão desses construtos.

A partir das falas dos sujeitos que participaram desta pesquisa foi possível observar que os gestores percebem como seus comportamentos influenciam o engajamento das pessoas de seus grupos de trabalho e que desenvolvem ações intencionais que o favorecem. O engajamento é estimulado a partir de comportamentos positivos dos gestores. A partir dos dados coletados verificou-se que quanto mais aberta a comunicação, mais acessível e flexível o líder, maior a inclusão das pessoas nos processos de planejamento, maior vínculo entre o grupo, maior liberdade e autonomia para decisões e diversidade de forças de motivação, maior o impacto positivo do estilo de gestão sobre o engajamento do grupo de trabalho.

Os resultados revelaram que os gestores sujeitos desta pesquisa possuem comportamentos similares: seus estilos de gestão se encaixam no modelo participativo. As decisões são conduzidas

em conjunto, descentralizadas, as informações estão disponíveis aos tomadores de decisão, a comunicação é multidirecional, há cooperação, trocas e formação de laços no grupo, com apoio e ajuda mútua e as recompensas são simbólicas, sociais e materiais, e com raras punições.

O estilo de gestão influencia o vigor do grupo – 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. Quando gestor está presente e é acessível, traz sua bagagem de experiência e conhecimento e lidera sendo exemplo, agindo de forma congruente, os resultados sugerem uma elevação nos níveis de engajamento.

A partir da análise foi possível notar que os gestores também influenciam os níveis de dedicação, o sentimento de orgulho e o 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 nestes grupos.

No que tange à absorção, um estado de imersão e total concentração e felicidade no trabalho, a colaboração do gestor para o clima positivo, o equilíbrio entre tensão e leveza, a atenção e assertividade na delegação, alinhada ao perfil individual das pessoas do grupo tiveram destaque como fatores que influenciam esse aspecto. Além disso a proximidade do gestor, com 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 nesses grupos, 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 não podem ser generalizados) contribuem para reflexões não apenas sobre dados de gestão, mas sobretudo 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 foi verificando que os sujeitos consideram importante e relevante 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 seus grupos, em favor da saúde e da performance de suas empresas onde atuam.

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.

Alguns limites precisam ser considerados em relação aos resultados demonstrados. 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.

Somasse a isso a escassez de pesquisas que relacionam os construtos de estilos de gestão e engajamento, que inviabiliza análises comparativas.

Novos estudos que explorem o estilo de gestão em outros tipos de organização, outras regiões e com outras metodologias, podem contribuir para enriquecer os conhecimentos sobre estilo de gestão e engajamento no trabalho. Como sugestão para estudos futuros pode-se apontar a utilização de modelos explicativos mais detalhados, que considerem essas duas variáveis, e que podem ser testadas e desenvolvidas em estudos posteriores. Outra possibilidade é a articulação entre teoria e prática, que oportuniza ganhos em todos os lados – tanto para a academia, quanto para as organizações, e que traz novas contribuições para o tema.

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. 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 mais produtivas e saudáveis.

## PRINCIPAIS REFERÊNCIAS

- ACATE. **Tech Report 2020: Panorama do Setor Catarinense**. Florianópolis: ACATE, 2020.
- 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.
- 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. 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.
- BLANCHARD, K. H.; WAGHORN, T.; BALLARD, J. **Missão possível: como tornar sua organização "classe mundial" enquanto ainda ha tempo**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- 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.
- 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.
- FREITAS, L. A. V. 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.
- GOMES, C.M. *et al.* Estilos de gestão: um estudo em pequenas e médias empresas. **Pretexto**, v.14, n.3, p.99-113, 2013.
- 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, 1975.

\_\_\_\_\_. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1979.

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 .

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

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

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, p.1-16, 2008.

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.

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

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, 2019.

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, 2020.

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.

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.

SANTOS, M.M.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**, 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.

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**