

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CARLOS BRUNO RODRIGUES SOUSA

ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO ENGAJAMENTO DOS
FUNCIONÁRIOS EM UMA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS DE MACEIÓ-
AL

MACEIÓ-AL
2023

CARLOS BRUNO RODRIGUES SOUSA

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO ENGAJAMENTO DOS
FUNCIONÁRIOS EM UMA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS DE
MACEIÓ-AL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
como requisito para obtenção do título de
bacharel em administração pela Universidade
Federal de Alagoas.

Orientadora: Profa. Dra. Milka Alves
CorreiaBarbosa.

MACEIÓ-AL

2023

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico
Bibliotecária: Gislaine da Silva Santos – CRB-4 – 1127

S725a Sousa, Carlos Bruno Rodrigues.

Análise da influência da liderança no engajamento dos funcionários em uma empresa distribuidora de bebidas de Maceió-al / Carlos Bruno Rodrigues Sousa. – 2023.

70 f. : il. color.

Orientadora: Milka Alves Correia Barbosa.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2023.

Bibliografia: f. 60-70.

1. Liderança. 2. Administração de pessoal. 3. Engajamento no trabalho. I. Título.

CDU: 658.3 (813.5)

Folha de Aprovação

CARLOS BRUNO RODRIGUES SOUSA

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO ENGAJAMENTO DOS
FUNCIONÁRIOS EM UMA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS DE
MACEIÓ-AL**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao
Curso de Administração da FEAC/UFAL sob a
orientação da Prof^a. Dr^a Milka Alves Correia
Barbosa e aprovado em: 22/11/2023.

Orientador(a)

Banca examinadora:

Examinador (a)

Examinador (a)

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) tem como objetivo analisar a relação entre liderança e engajamento dos colaboradores em uma empresa distribuidora de bebidas sediada em Maceió-AL. A pesquisa busca compreender como a liderança exerce influência no nível de engajamento dos funcionários e como esse engajamento impacta o desempenho organizacional no indicador de envolvimento. A revisão bibliográfica abrange conceitos-chave sobre liderança, engajamento e sua importância no contexto empresarial, destacando teorias e modelos que embasam o estudo. A metodologia adotada para este estudo é quantitativa, envolvendo a análise de uma fonte de dados secundária fornecida pela empresa. O banco de dados contém informações sobre a percepção dos funcionários em relação à liderança da unidade. Os resultados obtidos foram analisados em conjunto com a teoria para identificar padrões, pontos fortes e áreas de melhoria na liderança e no engajamento da equipe. A pesquisa visa não apenas compreender a situação atual, mas também propor recomendações práticas para aprimorar o ambiente de trabalho, fortalecer o engajamento e aprimorar a liderança, com impactos positivos no desempenho geral da empresa. Espera-se que este estudo contribua para a literatura acadêmica sobre liderança e engajamento, fornecendo um panorama específico de uma empresa distribuidora de bebidas em Maceió. Além disso, as conclusões e recomendações poderão auxiliar a organização a implementar estratégias mais eficazes para promover um ambiente de trabalho mais produtivo, colaborativo e motivador, contribuindo para o crescimento da empresa e o bem-estar de seus colaboradores.

Palavras-chave: engajamento; liderança; reconhecimento; feedback; bem-estar; rotatividade; segurança.

ABSTRACT

This Course Completion Work (TCC) aims to analyze the relationship between leadership and employee engagement in a beverage distribution company based in Maceió-AL. The research seeks to understand how leadership influences the level of employee engagement and how this engagement impacts organizational performance in the indicator of involvement, commitment and enthusiasm that employees have in relation to work and the company. The bibliographic review covers key concepts about leadership, engagement and their importance in the business context, highlighting theories and models that support the study. The methodology adopted for this study is quantitative, involving the analysis of a secondary data source provided by the company. The database contains information about the employees' perception of the unit's leadership. The results obtained will be analyzed in conjunction with theory to identify patterns, strengths and areas for improvement in leadership and team engagement. The survey aims not only to understand the current situation, but also to propose practical recommendations to improve the work environment, strengthen engagement and improve leadership, with positive impacts on the company's overall performance. It is expected that this study contributes to the academic literature on leadership and engagement, providing a specific overview of a beverage distribution company in Maceió-AL. In addition, the conclusions and recommendations may help the organization to implement more effective strategies to promote a more productive, collaborative and motivating work environment, contributing to the growth of the company and the well-being of its employees.

Keywords: engagement; leadership; recognition; feedback; well-being; turnover; security.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Variações das respostas desfavoráveis nos blocos.....	33
Gráfico 2 - Variações nas respostas neutras nos blocos	34
Gráfico 3 - Variações nas respostas favoráveis nos blocos	35
Gráfico 4 - Percepção dos funcionários acerca do reconhecimento	37
Gráfico 5 - Percepção dos funcionários acerca do feedback da liderança.....	39
Gráfico 6 - Percepção em relação à preocupação do líder com seu bem-estar	41
Gráfico 7 - Percepção dos funcionários acerca do bem-estar.....	43
Gráfico 8 - Percepção acerca da preocupação do líder com sua segurança	44
Gráfico 9 - Intenção dos funcionários em permanecer na empresa.....	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro de características por estilo de liderança.....	15
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Quantidade de funcionários por área.....	27
Tabela 2 - Distribuição de cargos por área.....	28
Tabela 3 - Tempo médio de trabalho por cargo.....	29
Tabela 4 - Distribuição de sexo de por área.....	30
Tabela 5 - Distribuição dos cargos por sexo.....	31
Tabela 6 - Desempenho percentual das perguntas envolvendo liderança.....	32
Tabela 7 - Resumo das respostas às questões norteadoras.....	49

Sumário

1. INTRODUÇÃO	7
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	11
2.1 Conceitos e estudos sobre liderança	11
2.2 Engajamento no trabalho	16
2.3 Influência da liderança no engajamento	19
2.4 Reconhecimento dos funcionários e engajamento.....	21
2.5 O impacto do feedback da liderança no engajamento	22
2.6 Liderança bem-estar e sua relação com o engajamento.....	23
3. METODOLOGIA	24
4. RESULTADOS	27
4.2 Variações nos blocos relacionados à liderança	33
4.3 Percepção acerca do reconhecimento proporcionado pela liderança	36
4.4 Percepção dos funcionários sobre o feedback da liderança	38
4.5 Percepção dos esforços da liderança em promover o bem-estar	40
4.6 Intenção dos funcionários em permanecer na empresa	46
5. CONCLUSÃO	51
6. REFERÊNCIAS	55

1. INTRODUÇÃO

A liderança é um aspecto necessário para o êxito de qualquer organização. Ela é responsável por coordenar, engajar e inspirar equipe a alcançar as metas estabelecidas (BANKS, 2016). No entanto, a liderança eficaz nem sempre é fácil de alcançar, e muitos líderes enfrentam desafios na hora de criar um local de trabalho positivo e engajar seus funcionários de forma efetiva (HUANG et al.2010).

Nesse sentido, assume-se que o engajamento no trabalho é influenciado diretamente pela postura dos líderes, pois são eles que exercem um papel fundamental na criação do ambiente, na cultura organizacional e na motivação da equipe. Líderes eficazes não apenas supervisionam tarefas e processos, mas também têm a capacidade de inspirar, conectar-se e capacitar seus colaboradores de maneira a gerar um impacto significativo no nível de engajamento (MORAIS, 2021).

O engajamento no trabalho corresponde a um estado em que os colaboradores estabelecem uma conexão emocional com a organização, revelando entusiasmo e dedicação perante suas obrigações e deveres. Eles vivenciam um sentimento de propósito e alcance pessoal, encontrando-se completamente imersos em suas atividades profissionais e exibindo um elevado nível de energia e compromisso (BAKKER e DEMEROUTI, 2008).

O engajamento pode afetar diretamente o desempenho do funcionário, uma vez que trabalhadores engajados tendem a ser mais produtivos, criativos e inovadores. Além disso, estudos mostram que funcionários engajados tendem a ter menos absenteísmo, menor rotatividade e melhor qualidade do trabalho (LAI et al.2020).

Para tanto, a forma como um líder se comunica com seus subordinados, como delega tarefas e como lida com conflitos com clientes e outras áreas da empresa pode afetar o engajamento dos funcionários em suas atividades (COSTA et al. 2022), visto líderes habilidosos são capazes de motivar e inspirar os membros da equipe, promovendo um clima organizacional favorável e estimulando a inovação e a criatividade (LUTHANS, 2007).

Neste sentido, Bhatti et al. (2012) descrevem três tipos de estilos de liderança: o democrático, em que o líder convida outros membros da equipe a contribuir no processo de tomada de decisão (FAMAKIN e ABISUGA, 2016); o autocrático, que é o oposto do democrático, em que as decisões são tomadas exclusivamente pelo gestor e o

Laissez-Faire, que segue as ideologias do modelo de avaliação de liderança proposto por Bass e Avolio.

Dependendo da forma como a liderança é avaliada em termos de produtividade, o estilo autocrático pode ser mais eficaz. No entanto, se a avaliação do estilo de liderança leva em consideração a moral e o nível constante de trabalho, o estilo democrático demonstra maior eficácia. Por outro lado, o estilo Laissez-Faire resulta em baixa moral e falta de interesse (BHATTI et al. 2012).

Breevaart et al. (2014) sugerem que um estilo de liderança inclinado ao autocrático pode ter um impacto negativo no envolvimento dos funcionários, pois sua ênfase em recompensas e punições pode criar um ambiente controlador. Isso leva a um baixo nível de engajamento.

Nesse sentido, Macey et al. (2008) destacam que líderes que exibem atitudes de apoio, confiança e inspiração têm a capacidade de estabelecer um ambiente laboral favorável, estimulando o engajamento dos funcionários.

De fato, conforme Bergamini (1994) já apontava, cabe ao líder incentivar a equipe e lutar pelo sucesso da empresa estimulando o engajamento dos funcionários, que devem contribuir com ideias, sugestões e críticas para o crescimento da organização

Situações problema

A organização alvo deste trabalho é uma unidade de uma das maiores empresas de bebidas do mundo e tem uma forte presença no Brasil, onde foi fundada na década de 1990 através da fusão entre outras duas cervejarias. Para manter o sigilo das informações, a pesquisa vai se referir à empresa como ABIB S/A.

Atualmente, a ABIB S/A é responsável pela produção e distribuição de uma grande variedade de bebidas alcoólicas e não alcoólicas, incluindo cervejas, refrigerantes, sucos, chás e água, além de disso, também distribui outras bebidas alcoólicas, como vodka, gin e tequila, através de seu marketplace.

No Brasil, a organização tem uma presença significativa, com 32 cervejarias, 2 maltarias e 39 centros de distribuição e emprega mais de 30.000 pessoas no país e é uma das maiores geradoras de empregos do setor privado.

A ABIB S/A tem uma presença significativa em Maceió/AL e possui um centro de distribuição na cidade, que recebe e entrega uma variedade de bebidas

alcoólicas e não alcoólicas, além de produtos de seu marketplace. A unidade emprega cerca de 170 pessoas, contribuindo para o desenvolvimento econômico da região.

Com o objetivo de entender o nível de engajamento dos funcionários e identificar fatores que possam impactar positivamente ou negativamente o seu desempenho e bem-estar no local de trabalho, a ABIB S/A realiza duas pesquisas por ano em todas as suas operações. A primeira acontece no começo do ano e a segunda no segundo semestre.

Essas pesquisas abordam as experiências, opiniões e sentimentos em relação a eficácia do gestor, comunicação e colaboração, diversidade e inclusão, capacitação e eficácia, crescimento e desenvolvimento, propósito e cultura, reconhecimento e recompensas, bem-estar e segurança no ambiente de trabalho.

No ano de 2022, após a conclusão das pesquisas, constatou-se a redução de 4% no percentual de engajamento dos funcionários, que era de 90% em 2021 e foi para 86%, esse resultado gerou preocupação entre os líderes da unidade e regionais. Essa queda representa uma diminuição significativa no nível de envolvimento e dedicação dos colaboradores, indicando possíveis desafios e problemas subjacentes que precisam ser abordados.

Com base no problema apresentado, este estudo busca entender como engajamento de funcionários pode ser afetado pela liderança?

1.1 Objetivo geral

O principal objetivo é analisar o efeito da liderança exercida pelos gestores da unidade no nível de engajamento dos colaboradores.

1.2 Questões norteadoras

A partir do questionamento principal, o estudo também busca responder às seguintes perguntas:

- Como os funcionários percebem o reconhecimento proporcionado pela liderança?
- Qual a percepção dos funcionários sobre o feedback da liderança?
- Como os funcionários percebem os esforços da liderança em promover o bem-estar dentro da organização?

- De que forma a intenção dos funcionários em permanecer na empresa foi afetada ao longo dos anos de 2021, 2022 e 2023 pela liderança?

1.3 Justificativa

O cenário empresarial contemporâneo é caracterizado por mudanças rápidas, desafios complexos e uma busca incessante por vantagem competitiva. Nesse contexto, a liderança emerge como um fator crítico para o sucesso das organizações. A capacidade de liderar equipes de maneira eficaz não se limita apenas a direcionar tarefas e metas, mas abrange uma influência profunda no engajamento dos colaboradores. Diante disso, a presente pesquisa busca justificar a relevância e a importância do estudo da relação entre liderança e engajamento, explorando as nuances dessa conexão no ambiente organizacional.

A liderança, como um dos principais fatores estratégicos da gestão, desempenha um papel crucial na criação de uma cultura corporativa saudável, no estímulo à produtividade e na promoção do desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Quando os líderes adotam uma abordagem transformadora, que transcende a simples supervisão e incentiva o crescimento individual e coletivo, há um impacto significativo no engajamento da equipe.

Além disso, a pesquisa também visa contribuir para a prática gerencial, oferecendo insights para líderes interessados em promover um ambiente de trabalho mais engajador e produtivo. Ao compreender os atributos e comportamentos da liderança que impactam diretamente o engajamento, a empresa pode desenvolver estratégias mais eficazes para recrutar, reter e motivar seus talentos.

Portanto, este estudo justifica-se pela necessidade de aprofundar o entendimento sobre como a liderança influenciou o engajamento dos colaboradores, oferecendo uma base teórica e práticas para impulsionar o sucesso organizacional no cenário competitivo e dinâmico atual.

Espera-se que essa pesquisa contribua para o desenvolvimento de líderes conscientes e empenhados com o bem-estar e sucesso de seus colaboradores e da empresa como um todo. Ao promover uma liderança eficaz, a empresa poderá melhorar o engajamento dos funcionários e, conseqüentemente, a satisfação dos funcionários, reduzir a rotatividade, aumentar a produtividade e diminuir os índices de absenteísmo, criando um local de trabalho positivo e saudável para todos na unidade. Esses

benefícios também serão percebidos pelos clientes e pelo ecossistema ao qual a empresa faz parte.

Portanto, a análise dessas relações é relevante para fornecer subsídios para o desenvolvimento de estratégias eficazes de liderança, visando melhorar o engajamento dos funcionários, reduzir o absenteísmo e promover um local de trabalho mais produtivo e saudável.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este referencial teórico apresenta as principais teorias relacionadas à liderança e seus efeitos sobre os indicadores de engajamento dos colaboradores. Ao fazer isso, espera-se contribuir para uma compreensão mais aprofundada das interações entre liderança e engajamento.

2.1 Conceitos e estudos sobre liderança

De acordo com Pedruzzi et al. (2016), a liderança é um tema que não possui uma origem explícita, porém, desde os tempos de Platão, é possível observar a preocupação sobre o assunto, especialmente em relação ao comportamento organizacional, sendo reconhecida a sua influência pelos teóricos e administradores das organizações.

O estudo da liderança busca compreender os processos pelos quais os líderes influenciam os seguidores e alcançam os objetivos organizacionais, considerando tanto os traços e comportamentos individuais dos líderes quanto as interações sociais e contextuais (HOGAN e KAISER, 2005).

A pesquisa em liderança abrange diversas abordagens, como estudos sobre liderança carismática, liderança ética, liderança de equipes, liderança de mudanças, entre outras, proporcionando uma compreensão mais completa dos diferentes aspectos da liderança (HOCH et al. 2018).

O estudo da liderança tem evoluído ao longo do tempo, incorporando abordagens mais situacionais e contingenciais, reconhecendo que o contexto e os tipos de organização e dos seguidores podem influenciar a eficácia do líder (FIEDLER, 1996).

Fleishman et al. (1991) afirmam que a análise do tema liderança é uma questão antiga, tendo sido identificadas 65 possíveis classificações de sistemas comportamentais do líder entre os anos de 1944 e 1986.

Inicialmente, os pressupostos sobre liderança eram baseados em grandes líderes capazes de influenciar muitos seguidores (SASHKIN, 2003). As grandes contribuições sobre o papel do líder nas organizações emergiram dos comandos militares, principalmente na função de alcançar objetivos e estabelecer a hierarquia (GRINT, 2011).

Os primeiros estudos sobre liderança estavam relacionados com a capacidade de influenciar os liderados. A análise sistemática do comportamento e atributos do líder tem se concentrado nos papéis exercidos por grandes lideranças históricas e a importância das pesquisas sobre o assunto nas organizações começou a ser reconhecida desde a Segunda Guerra Mundial, quando houve uma grande demanda por mão de obra devido à reformulação do parque industrial nos Estados Unidos (BERGAMINI, 2009).

Segundo Antonakis et al. (2004), a liderança pode ser conceituada como o processo pelo qual um indivíduo exerce influência sobre um grupo de pessoas para direcionar, coordenar e mobilizar seus esforços em direção a objetivos compartilhados.

A liderança envolve a capacidade de tomar decisões eficazes, comunicar-se de maneira clara e inspirar as equipes a alcançar seu pleno potencial. Os líderes são responsáveis por criar um ambiente que promova o engajamento, a colaboração e o desenvolvimento dos seguidores, a fim de atingir resultados coletivos desejados (MIRANDA e BARBOSA, 2016).

Walumbwa et al. (2008), afirma que a liderança autêntica desempenha um papel crucial no alcance de um desempenho individual e organizacional excepcional. Líderes autênticos, além de possuírem uma autenticidade genuína, demonstram comportamentos éticos e morais consistentes.

A liderança não se resume ao cargo ocupado, mas às pessoas que exercem o poder, que devem atuar com conhecimento, habilidade, carisma e especialização nas relações interpessoais, independentemente da posição que ocupam na organização (JUNIOR et al. 2016).

Um líder, segundo Northouse (2019), pode ser definido como um indivíduo que exerce influência sobre um grupo de pessoas, orientando, motivando e inspirando-os a alcançar metas e objetivos comuns. Um líder é capaz de tomar decisões eficazes,

comunicar-se de maneira clara, desenvolver e capacitar os liderados, além de promover um local de trabalho saudável e produtivo.

A liderança deve ser gerenciada de acordo com os diferentes contextos, adaptando-se ao meio envolvente onde é realizada, sendo influenciada pelo líder, seus trabalhadores e meio envolvente (BENNIS, 2007).

Robbins (2002) destaca que as organizações precisam de liderança e administração íntegra para garantir a eficácia máxima. Os líderes devem criar visões do futuro que motivem seus liderados e ter competência para gerenciar procedimentos do dia a dia.

Segundo Kotter (2000), a produção de mudança é uma das principais atividades do líder. Sua ação deve ser baseada em três fundamentos: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar o planejamento aos seus liderados e motivá-los a cumprir as metas.

A liderança se tornou um campo de estudo essencial para os administradores devido ao papel fundamental que os líderes desempenham na eficácia dos grupos e organizações. Para entender com mais precisão o estudo da liderança atualmente, é necessário conhecer a evolução das teorias de liderança ao longo do tempo (JÚNIOR et al. 2016).

Estudos como o de Pedruzzi et al. (2016) e Assunção (2020) apresentam diversas teorias de liderança como um processo evolutivo e construtivo. Além dos tipos de liderança autocrático, liberal e democrático, a primeira abordagem foi a Teoria dos Traços, que se baseava na suposição de que certos traços individuais tornavam um líder capaz de mudar o curso da história e proteger sua organização da instabilidade e decadência (STOGDILL, 1948).

Em seguida, as pesquisas progrediram para a detecção de traços distintivos no comportamento do líder que viabilizavam o alcance e a manutenção de posições de liderança (FIEDLER, 1981). Na década de 1950, os tipos de liderança concentraram-se no comportamento do líder para suprir as necessidades organizacionais emergentes (ILIES et al. 2004).

Depois do movimento dos traços, no final dos anos 40, houve uma mudança de ênfase para o comportamento dos líderes, dando origem às Teorias Comportamentais. Estas teorias buscaram examinar não quem eram os líderes, mas suas ações, visando identificar os comportamentos que distinguem líderes eficazes.

Essas teorias introduziram a ideia de que os líderes poderiam ser desenvolvidos, desafiando a noção anterior de que eram inatos, como sugerido pela teoria dos traços. Naquele período, as pesquisas se concentraram na liderança com um foco no relacionamento interno do grupo, com ênfase na análise contínua do comportamento autocrático e autoritário.

Os pesquisadores Tannenbaum e Schmidt desenvolveram uma abordagem que se concentrou em dois estilos de liderança distintos: um orientado para a tarefa (autocrático) e outro voltado para as pessoas (democrático). Posteriormente, foi identificado um terceiro estilo, conhecido como *laissez-faire*.

As investigações sobre os estilos de comportamento de liderança começaram a enfatizar as relações internas dos grupos e o impacto dos líderes autocráticos, democráticos ou *laissez-faire* sobre os membros dos grupos, bem como sobre os resultados do trabalho (JUNIOR, 2016).

Há diversas correntes teóricas no âmbito da liderança que visam compreender e elucidar os variados tipos, atributos e condutas dos líderes. Cada corrente enfatiza distintos aspectos da liderança e proporciona uma visão singular sobre como os líderes exercem influência e orientam seus seguidores (SOUZA, 2022).

Conforme destacado, os estilos de liderança desempenham um papel crítico na influência sobre o engajamento dos funcionários. É importante que os líderes compreendam as necessidades e características de suas equipes para escolherem o estilo de liderança mais apropriado.

Os estilos autocráticos, democráticos e *laissez-faire* apresentam algumas características, que podem ser observadas no quadro 01. Vale mencionar que, cada estilo tem sua eficiência aumentada ou reduzida em função do contexto e o tipo de organização.

Quadro 1 - Quadro de características por estilo de liderança

Estilos de Liderança	Características	Organizações e situações
Autocrático	<p>Postura Autoritária: tomam decisões unilateralmente e esperam que os membros da equipe sigam suas instruções sem questionar.</p> <p>Controle Centralizado: mantêm um controle rígido sobre as atividades e processos da equipe, muitas vezes com supervisão direta.</p>	<p>Organizações de crise: Em situações de crise, onde decisões rápidas e diretas são necessárias, um líder autocrático pode ser eficaz.</p> <p>Organizações hierárquicas: Em organizações com estruturas hierárquicas rígidas e culturas que valorizam a autoridade centralizada, esse estilo pode funcionar melhor.</p>
Democrático	<p>Postura Participativa: envolvem os membros da equipe na tomada de decisões e valorizam a colaboração.</p> <p>Fomento da Comunicação: promovem um ambiente aberto para discussão e feedback, incentivando a colaboração e a criatividade.</p>	<p>Empresas criativas e inovadoras: em organizações que valorizam a criatividade e a inovação, pode estimular o pensamento criativo e a colaboração.</p> <p>Equipes multidisciplinares: em equipes compostas por membros com diversas habilidades, pode aproveitar as diversas perspectivas.</p>
<i>Laissez-Faire</i>	<p>Postura Hands-off: tendem a ser mais passivos e permitem que os membros da equipe tenham uma grande autonomia e responsabilidade.</p> <p>Fomento da Autonomia: confiam na capacidade da equipe de autogerenciamento e tomada de decisões.</p>	<p>Equipes competentes: quando a equipe é composta por membros altamente competentes e autônomos, permiti que eles exerçam seu potencial máximo.</p> <p>Ambientes criativos: em ambientes onde a criatividade individual é valorizada, esse estilo dar espaço para que as ideias floresçam.</p>

Fonte: Adaptado de Pedruzzi et al. (2016) e Assunção (2020)

O estilo de liderança adotado por um gestor tem um impacto profundo no nível de engajamento dos membros de sua equipe, mas é importante entender que não existe um estilo de liderança universalmente ideal (SOUZA, 2022). Diferentes situações e equipes podem exigir abordagens diferentes. No entanto, existem alguns estilos de liderança comuns e suas influências no engajamento dos funcionários (ASSUNÇÃO, 2020).

A relação entre estilo de liderança e engajamento no trabalho é complexa e depende do contexto. No entanto, é evidente que líderes que adotam abordagens que promovem a participação, a motivação e o bem-estar de seus funcionários tendem a colher os benefícios de equipes mais engajadas e produtivas (JUNIOR, 2016).

A liderança autocrática, embora possa ser eficaz em algumas situações, muitas vezes apresenta desafios significativos quando se trata de manter uma equipe altamente engajada (SOUZA, 2022).

A liderança democrática promove a participação ativa dos funcionários e incentiva a comunicação aberta (ASSUNÇÃO, 2020). Esse estilo liderança contribui significativamente para o engajamento dos funcionários, criando um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem valorizados, ouvidos e envolvidos ativamente com o sucesso da organização (CERVONE, 2015).

A liderança Laissez-Faire também pode apresentar desafios significativos, especialmente em equipes menos experientes ou em situações em que a supervisão mais direta é necessária (JOHNSON, 2013).

O desafio para os líderes modernos é encontrar o equilíbrio certo entre diferentes estilos de liderança, adaptando-se às necessidades de suas equipes e organizações para promover um ambiente de trabalho verdadeiramente engajador (ILIES et al. 2004).

2.2 Engajamento no trabalho

O engajamento no trabalho refere-se a um estado de completa imersão do indivíduo em suas atividades profissionais, marcado por entusiasmo e total absorção. Pessoas engajadas demonstram plena concentração em suas tarefas, apresentam entusiasmo e inspiração em relação ao trabalho, e vivenciam um sentimento de significado e alcance pessoal (SCHAUFELI et al. 2002).

William A. Kahn é um dos pesquisadores mais reconhecidos no estudo do engajamento dos funcionários. Em sua pesquisa, ele definiu o engajamento como o estado emocional, cognitivo e comportamental de uma pessoa que se relaciona com sua atividade profissional e seu local de trabalho (COSTA et al. 2022).

Segundo ele, o engajamento dos funcionários é composto por três elementos: a absorção, o envolvimento e a expressão (KAHN, 1990). A absorção refere-se à capacidade do funcionário de se concentrar e ficar imerso em suas atividades no trabalho. O envolvimento está relacionado ao nível de importância e significado que o trabalho tem para o indivíduo e a expressão envolve a capacidade do funcionário de expressar seus pensamentos, sentimentos e emoções relacionados ao trabalho (LAI et al. 2020).

Para as organizações, o engajamento é uma verdadeira força motriz. Colaboradores engajados estão mais dispostos a investir tempo e energia em suas tarefas, o que se traduz em maior produtividade e desempenho geral (CHRISTIAN et al. 2011). Além disso, eles são mais propensos a permanecer na empresa em longo prazo, reduzindo custos de rotatividade e promovendo a estabilidade (HARTER et al. 2002).

Um ambiente de trabalho com alto nível de engajamento também tende a ser mais inovador, criativo e orientado para resultados (GEORGE et al. 2007). Portanto, para as organizações, o engajamento é uma peça fundamental na busca pelo sucesso.

Já para os indivíduos, o engajamento é igualmente crucial. Colaboradores engajados geralmente relatam maior satisfação no trabalho, bem-estar emocional e senso de realização pessoal (KARATEPE, 2013). Eles se sentem valorizados e conectados com sua equipe e a missão da empresa, o que contribui para um ambiente de trabalho mais saudável (JOHNS, 2010).

O engajamento muitas vezes se traduz em oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, à medida que os funcionários se esforçam para aprimorar suas habilidades e contribuir para o sucesso de sua organização (GREENBERG, 1999). Em última análise, o engajamento não apenas beneficia as empresas, mas também enriquece as vidas dos indivíduos, promovendo um senso de propósito e realização (JIANG, 2012).

O engajamento é uma via de mão dupla, onde as organizações e os indivíduos se beneficiam mutuamente. Para as empresas, ele impulsiona o desempenho e a competitividade, enquanto para as pessoas, representa um caminho para a satisfação pessoal e profissional (JUDGE et al. 2021). Portanto, investir em estratégias que promovam o engajamento é um passo crucial para o sucesso tanto no âmbito organizacional quanto no pessoal.

Os funcionários que estão mais engajados tendem a ter um desempenho melhor e estar mais empenhados com a organização. Além disso, os funcionários engajados tendem a apresentar um maior nível de satisfação no local de trabalho e uma maior probabilidade de permanecer na empresa (KAHN, 1990).

Por outro lado, um funcionário com baixo nível de engajamento pode afetar negativamente seu desempenho, resultando em menor produtividade e qualidade do trabalho, além de possivelmente influenciar a equipe a qual faz parte (LIMSILA, 2008).

Sendo assim, é crucial que as empresas adotem medidas para elevar o engajamento dos colaboradores, tais como proporcionar um ambiente laboral sadio e favorável, chances de crescimento e valorização, avaliação regular e diálogo transparente. Com isso, é viável aprimorar tanto o rendimento quanto o envolvimento dos funcionários, acarretando uma empresa mais efetiva e competitiva (MORAIS, 2021).

Para entender como os colaboradores se sentem em relação ao trabalho e à empresa, bem como identificar áreas que precisam de melhorias (KARATEPE, 2013).

Neste trabalho, serão abordados especificamente quatro fatores críticos que desempenham um papel significativo no engajamento dos funcionários: a atitude do líder, o reconhecimento, a comunicação de feedback e o bem-estar.

A atitude do líder desempenha um papel preponderante nos resultados de pesquisas de engajamento. Quando os colaboradores percebem que seus líderes estão genuinamente interessados em seu bem-estar e no sucesso da equipe, são mais propensos a se sentirem valorizados e motivados. Isso, por sua vez, reflete-se positivamente nos resultados das pesquisas de engajamento, que tendem a indicar uma maior disposição para contribuir ativamente para os objetivos organizacionais.

Já o reconhecimento desempenha um papel intrincado no contexto dos indicadores de feedback dado pela liderança e avaliações de desempenho. O reconhecimento reforça a importância do feedback construtivo, tornando os colaboradores mais receptivos a ele. Quando os funcionários percebem que suas contribuições são reconhecidas e recompensadas, eles são mais propensos a participar ativamente nas avaliações e a utilizar o feedback, tanto do líder quanto de outras áreas, para melhorar seu desempenho. Esse ciclo virtuoso de feedback, avaliação e reconhecimento não só melhora o desempenho individual, mas também contribui para a cultura de desenvolvimento e crescimento organizacional.

Em relação ao fator bem-estar dos colaboradores, ele exerce uma influência direta e positiva sobre os indicadores de produtividade e qualidade do trabalho. Funcionários que desfrutam de um bom estado de bem-estar, físico e mental, tendem a ser mais produtivos e capazes de entregar um trabalho de alta qualidade. O bem-estar proporciona a energia, o foco e a resiliência necessários para enfrentar desafios e manter um desempenho consistente.

As referências que se seguem desempenharão um papel fundamental ao reforçar e fundamentar o que foi discutido anteriormente. Elas servirão como uma base sólida para respaldar os conceitos e as relações entre liderança, reconhecimento, feedback, bem-estar e os indicadores de engajamento mencionados.

2.3 Influência da liderança no engajamento

O engajamento dos colaboradores, ou seja, o grau em que se sentem empenhados com suas tarefas e com a empresa em que trabalham, desempenha um papel crucial no sucesso de qualquer empreendimento. A liderança, por sua vez, é o pilar que sustenta esse engajamento e o impulsiona a níveis mais altos (SAKS, 2006).

O papel do líder no engajamento dos funcionários é essencial para o sucesso e a eficácia de uma equipe e organização. O líder desempenha diversas funções e responsabilidades que influenciam diretamente o nível de engajamento dos colaboradores (SHANAB et al. 1981).

Os líderes têm um papel crítico no engajamento dos funcionários, pois moldam a cultura organizacional, definem expectativas e influenciam diretamente o ambiente de trabalho. Quando os líderes desempenham essas funções de maneira eficaz, os funcionários tendem a estar mais envolvidos, motivados e comprometidos com o sucesso da organização (BRUN e DUGAS, 2008). O engajamento dos funcionários não apenas beneficia o bem-estar dos trabalhadores, mas também contribui para o sucesso ao longo prazo da empresa (JACKSONET al. 2012).

A liderança de uma organização deve oferecer feedback regular e construtivo sobre o desempenho dos liderados. Isso inclui reconhecer conquistas e fornecer orientação para melhorias. O reconhecimento pelo bom trabalho é um dos maiores impulsionadores do engajamento (LUTHANS, 2007).

O feedback construtivo é outra ferramenta fundamental que os líderes têm à sua disposição (PINK, 2009). Ao fornecer orientações e reconhecer o desempenho excepcional, os líderes demonstram interesse no crescimento de seus colaboradores. Isso não apenas aprimora o desempenho individual, mas também reforça o senso de valor e importância dos funcionários (WALUMBWA et al. 2008).

Os líderes devem apoiar o crescimento e o desenvolvimento contínuo de seus funcionários. Isso pode ser alcançado por meio de treinamento, mentorias e

oportunidades de aprendizado. Funcionários que veem um caminho claro para avançar em suas carreiras tendem a se manter mais envolvidos (STEERS et al. 2004).

Os líderes desempenham um papel fundamental na criação de um ambiente de trabalho que promova o bem-estar, a inclusão e o respeito. Um ambiente onde os funcionários se sentem valorizados, seguros e respeitados tende a ter níveis mais altos de engajamento (CARMELI, 2003). Esse papel faz parte de lideranças eficazes e são modelos de comportamento. Eles demonstram os valores da organização em suas ações e comportamentos diários. Isso influencia diretamente a cultura organizacional e como os funcionários se comportam e se envolvem (LUTHANS, 2007).

Líderes que investem tempo e esforço no desenvolvimento de suas habilidades de liderança, focando na comunicação, no feedback, no reconhecimento e na promoção de um ambiente de trabalho positivo, têm o poder de inspirar equipes altamente engajadas. O engajamento não apenas beneficia o bem-estar dos funcionários, mas também impulsiona o sucesso e a produtividade da organização como um todo (GEORGE et al.2007).

Líderes inadequados podem criar um ambiente de trabalho tóxico, onde os funcionários se sintam desrespeitados, negligenciados ou sobrecarregados (COSTA et al.2022) e esses fatores contribuem para um clima de insatisfação e desmotivação, o que, por sua vez, aumenta a probabilidade de os funcionários procurarem oportunidades em outros lugares (MORAIS, 2021).

Líderes também desempenham um papel crítico na retenção de talentos. Uma liderança que valoriza seus colaboradores, oferece oportunidades de desenvolvimento e reconhece os esforços de sua equipe tem maior probabilidade de manter funcionários engajados e leais à organização (LAI et al.2020). Quando os funcionários sentem que sua liderança investe em seu crescimento e bem-estar, estão menos inclinados a buscar empregos em outros lugares (EDMONDSON, 1999).

Líderes eficazes podem ajudar a reduzir o turnover, criando um ambiente de trabalho positivo, promovendo o desenvolvimento dos funcionários e demonstrando um compromisso genuíno com o bem-estar de suas equipes (STEERS et al. 2004). Por outro lado, liderança deficiente pode contribuir significativamente para altas taxas de rotatividade de funcionários, prejudicando a estabilidade e o sucesso a longo prazo de uma organização (MACEY et al.2008).

Além disso, o engajamento dos funcionários está ligado à liderança e ao reconhecimento dentro de uma organização. Quando os colaboradores se sentem valorizados e percebem que seu trabalho é reconhecido e recompensado, eles têm maior motivação para continuar a contribuir de forma positiva para a organização.

2.4 Reconhecimento dos funcionários e engajamento

O reconhecimento no local de trabalho é frequentemente considerado uma ferramenta importante para motivar os funcionários. Quando os funcionários se sentem valorizados e reconhecidos por suas contribuições, é mais provável que estejam motivados a se esforçarem mais e a se engajarem com suas tarefas e responsabilidades (SAKS, 2006).

Além disso, o reconhecimento está relacionado ao engajamento do funcionário, que, quando cativados, tendem a ser mais produtivos em seus trabalhos. Eles geralmente estão mais dispostos a contribuir de maneira positiva para a empresa, trabalhar em equipe e buscar a excelência (SHANAB et al. 1981). Portanto, quando um funcionário é reconhecido por seu desempenho, isso pode ser um sinal de que ele está envolvido e engajado com a organização (BRUN e DUGAS, 2008).

Essa diversidade de opções permite que as organizações personalizem seu sistema de reconhecimento de acordo com as preferências e necessidades dos funcionários (BISWAS, 2010).

Quando um colaborador recebe reconhecimento por seu progresso em direção a um objetivo, ele se sente valorizado e percebe que seu trabalho está sendo observado e apreciado. Esse sentimento positivo de ser reconhecido e valorizado pode servir como um grande impulso para o engajamento (JACKSON et al. 2012).

O reconhecimento não apenas motiva, mas também reforça o engajamento do funcionário com os objetivos da empresa (SCHNEIDER et al. 2013). Quando um colaborador percebe que seu progresso é valorizado, ele se torna mais ligado ao sucesso da organização. Isso pode levar a uma maior dedicação em direção a esses objetivos (BRUN e DUGAS, 2008).

2.5 O impacto do feedback da liderança no engajamento

Retroalimentação, uma palavra de origem inglesa derivada dos radicais "feed" (alimentar) e "back" (retornar), é essencialmente o processo de obter retornos ou comentários. Sua aplicação como uma ferramenta de administração está se tornando cada vez mais crucial na rotina dos líderes.

Feedback é o processo que envolve fornecer informações a uma pessoa sobre seu desempenho, comportamento, eventos ou ações realizadas por ela, com o objetivo de direcionar, realinhar e/ou incentivar melhorias em ações futuras ou já realizadas (LUTHANS, 2007).

No aprimoramento das habilidades interpessoais, o feedback desempenha um papel fundamental, pois possibilita a avaliação de nossas competências por parte de outras pessoas, tanto em contextos sociais quanto profissionais (PINK, 2009). Trata-se de uma prática que visa otimizar o desempenho de um indivíduo ou de um grupo, geralmente resultante de uma avaliação de desempenho (VANCOUVER, 1995).

A evolução da habilidade de aplicar feedback, que envolve a disposição para oferecer e receber críticas construtivas e sugestões, representa um indicativo significativo de maturidade e autodesenvolvimento. Além disso, desempenha um papel crucial na construção de equipes engajadas com os processos de trabalho (BLACKMON et al. 1995).

O feedback engloba a habilidade de proporcionar e receber opiniões, críticas e sugestões relacionadas a assuntos pessoais ou profissionais. Este atributo se estabelece como uma das competências essenciais que um líder deve cultivar ao longo de sua trajetória profissional (WALUMBWA et al. 2008).

Portanto, é seguro afirmar que o feedback não apenas serve como uma ferramenta eficaz de gestão, mas também desempenha um papel de extrema importância na jornada de crescimento de um profissional em ascensão (MOREIRA, 2009 apud CONSONI, 2010).

Líderes eficazes incentivam a autodeterminação dos colaboradores, oferecendo autonomia, meios para seu desenvolvimento e feedback construtivo. Ao apoiar a motivação intrínseca, os líderes promovem um senso de propósito e satisfação no trabalho (PINK, 2009).

2.6 Liderança, bem-estar e sua relação com o engajamento

Líderes têm um papel fundamental na criação de um local de trabalho saudável e colaborativo, promovendo relacionamentos interpessoais positivos e uma cultura de colaboração. Ao estimular a cooperação, incentivar a comunicação aberta e valorizar a diversidade de ideias, os líderes estabelecem as bases para uma equipe que trabalha em conjunto e alcança resultados significativos (BARBUTO, 2005).

De acordo com Edmondson (1999), destacou também que a construção de um local de trabalho colaborativo demanda que os líderes estimulem a confiança e o respeito mútuo entre os membros da equipe. Esses líderes reconhecem e valorizam a diversidade de perspectivas, experiências e habilidades, proporcionando oportunidades para que todos os colaboradores contribuam de maneira significativa e se sintam valorizados (CARMELI, 2003).

Para Harter et al. (2002), a satisfação dos colaboradores está diretamente ligada ao desempenho no trabalho. Funcionários que se encontram satisfeitos tendem a ser mais motivados, engajados e produtivos, o que resulta em um desempenho superior e em resultados organizacionais positivos.

Líderes servidores evidenciam uma autêntica preocupação com o bem-estar e o crescimento profissionais dos membros das suas equipes, estimulam a participação ativa, valorizam a diversidade e cultivam um espaço de trabalho com confiança e colaboração (VAN DIERENDONCK, 2011). Cabe destacar que, quando os funcionários se deparam com a ausência de bem-estar, seja devido a condições laborais inadequadas, falta de reconhecimento dos seus resultados ou a ausência de oportunidades de ascensão profissional, isso pode aumentar consideravelmente a probabilidade de faltarem ao trabalho (GREENBERG, 1999).

A ausência de bem-estar pode gerar um sentimento de desmotivação e desengajamento, levando os funcionários a buscarem alternativas à sua presença no local de trabalho (JOHNS, 2010).

3. METODOLOGIA

Nesta fase, foram descritos os procedimentos adotados para conduzir este estudo. Ele está estruturado em quatro seções distintas: a primeira seção trata da caracterização da pesquisa; a segunda seção aborda o universo e a amostra; a terceira seção descreve os métodos utilizados para coletar os dados, e finalmente, na quarta etapa, detalhamos o procedimento de análise dos dados.

A análise dos dados foi realizada empregando a estatística descritiva, com ênfase na discussão das informações obtidas em relação aos objetivos específicos estabelecidos para o estudo.

3.1 Caracterização do estudo

O presente trabalho possui uma abordagem de pesquisa quantitativa, combinando elementos da pesquisa quantitativa para obter uma compreensão abrangente e aprofundada do fenômeno em questão. Ao utilizar essa abordagem, buscase explorar a dimensão quantitativa dos dados oriundos da fonte secundária, por meio de análises estatísticas.

Em relação à sua abordagem, ela é essencialmente quantitativa, pois envolve a medição numérica dos fenômenos em estudo, seguida da interpretação dos resultados obtidos. Nesse contexto, o objetivo principal deste trabalho é avaliar os níveis de engajamento dos funcionários, com foco especial na influência da liderança da unidade.

A pesquisa foi descritiva, que é um tipo de estudo que tem como objetivo principal descrever características, propriedades ou relações presentes em um determinado fenômeno, evento, grupo ou população (TRIVIÑOS, 1987apud SILVEIRA, 2009). Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador busca compreender e relatar as características e circunstâncias existentes, sem manipular variáveis ou estabelecer relações de causa e efeito (KOIZUMI, 1992).

A pesquisa tem como objetivo descrever a variação nos indicadores de engajamento dos funcionários ao longo do período de 2021 a 2023 e sua possível relação com a liderança e os fatores previamente mencionados, como a atitude do líder, o reconhecimento, a comunicação de feedback e o bem-estar.

3.2 Unidade de estudo e população

A organização em questão realiza anualmente duas pesquisas com 100% dos funcionários de todas as 46 operações situadas no Brasil, a qual busca avaliar o nível de engajamento dos mais de 25.000 empregados. A pesquisa anual de engajamento, é realizada duas vezes ao ano e o resultado é consolidado no final, em dezembro, e é disponibilizado para os líderes de cada área em janeiro do ano subsequente.

A unidade situada em Maceió-AL é um centro de distribuição, e tem um quadro de 76 funcionários próprios e mais de 120 terceiros (estes não estão incluídos na análise), totalizando, aproximadamente 200 colaboradores envolvidos direta ou indiretamente com a atividade principal da unidade.

A população dessa unidade é dividida em duas áreas principais que são: Logística e Vendas. As áreas secundárias representam o staff(apoio), que fornece suporte e assistência para a operação, e é representada pelas áreas de Gente e Gestão, Financeiro e Nível de Serviço.

3.3 Coleta e análise de dados

O presente estudo foi conduzido como uma pesquisa de levantamento. Para alcançar os objetivos, optou-se por utilizar uma fonte secundária proveniente do banco de dados gerado pelas pesquisas de engajamento realizadas com 100% (cerca de 78 pessoas) dos funcionários próprios da unidade presente em Maceió-AL no primeiro e segundo semestre dos anos de 2021 e 2022 e do primeiro semestre de 2023.

O questionário é respondido individualmente e é permitido responder apenas uma vez as 27 perguntas da pesquisa. Após o final do período para responder (30 dias), os dados são disponibilizados para os líderes dos funcionários, no entanto, caso a equipe do gestor conte com menos de 5 pessoas, este receberá, também para sua análise, questionários de outros gestores com menos de 5 pessoas da mesma unidade, para evitar a quebra do sigilo das respostas.

As respostas para as perguntas são dadas da seguinte forma: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente. As respostas 4 e 5 demonstram que o funcionário é favorável à pergunta; 3 representa neutralidade e 1 e 2 desfavorável. As respostas dos funcionários são tabuladas

e analisadas para determinar o nível geral de engajamento e identificar áreas específicas que precisam de atenção.

A pesquisa é anual, e os resultados são disponibilizados sempre no mês de janeiro do ano subsequente. Com esses dados, a organização busca soluções para reverter os percentuais menores que a zona de excelência do indicador, que é de 90%.

No decorrer das pesquisas, é utilizada a Escala Likert como uma ferramenta para coletar dados sobre as opiniões, atitudes e percepções dos participantes. O primeiro questionário foi respondido em maio e o segundo em novembro de 2022. As perguntas são iguais em ambos os questionários, e a média das respostas corresponde ao percentual de engajamento dos funcionários.

Buscou-se identificar as respostas às perguntas que estivessem diretamente relacionados ao objeto de estudo e que fornecessem pistas para responder às questões de pesquisa, tais como: o impacto da liderança no engajamento e no desempenho dos funcionários de cada área da unidade, correlacionando com o nível de lealdade dos clientes. As informações disponíveis permitem ter acesso a fenômenos específicos e contextualizados, aumentando a validade e a aplicabilidade dos resultados obtidos, além de identificar oportunidades de atuação da empresa.

Foi adotado o modelo de análise estatística descritiva com base nos resultados da pesquisa anual de *Engajement* que se utiliza da Escala Likert em seu questionário. A Escala Likert foi escolhida pela empresa como método de levantamento de dados para obter informações sobre as opiniões e atitudes dos funcionários em relação às perguntas relacionadas ao nível de engajamento.

Análise estatística descritiva: Consiste em resumir e descrever os dados coletados por meio de medidas estatísticas, como média, mediana, moda, desvio padrão, frequências, entre outros. Esse modelo é utilizado quando o objetivo é descrever características, tendências ou distribuições dos dados (SANTOS, 2007).

A Escala Likert é um método popular de coleta de dados que permite aos participantes expressarem seu nível de concordância ou discordância com uma série de afirmações. A escala consiste em uma variedade de tipos de respostas, geralmente com cinco níveis, que podem ser desde "discordo totalmente" até "concordo totalmente". Essa abordagem fornece uma gama mais ampla de respostas do que simplesmente "sim" ou "não", permitindo aos respondentes expressarem nuances em suas opiniões. A Escala Likert é amplamente utilizada em pesquisas devido à sua simplicidade, facilidade de

compreensão e flexibilidade para se adequar a diferentes necessidades de estudos e projetos de pesquisa (EDMONSON, 2005apud FEIJÓ, 2020).

As questões norteadoras deste estudo estão organizadas em onze blocos específicos, cada um direcionado a diferentes aspectos da empresa e da liderança. Para esta pesquisa, foram selecionados os blocos que abordam o Engajamento dos Colaboradores, a Eficácia do Gestor, além do Bem-estar e Segurança no Ambiente de Trabalho, onde se encontram as questões relacionadas à liderança.

No escopo deste estudo, foram analisadas as seguintes questões-chave: "Eu pretendo permanecer na empresa pelos próximos 12 meses"; "Meu líder proporciona feedback regular que contribui para o meu crescimento e desenvolvimento"; "Quando realizo um trabalho excelente, minhas conquistas são reconhecidas"; "Meu líder demonstra preocupação com o meu bem-estar"; "Meu líder transmite, por meio de suas interações, preocupação com a minha segurança".

4. RESULTADOS

Conforme levantado, a população de cada área está abaixo representada em termos de quantidade por área, cargo, sexo e tempo de trabalho:

Tabela 1- Quantidade de funcionários por área

Área	Total
FINANCEIRO	01
GENTE E GESTÃO	04
LOGÍSTICA	13
NÍVEL DE SERVIÇO	02
VENDAS	58
Total geral	78

Fonte: dados da pesquisa

A área de Vendas se destaca como a mais numerosa, com 58 colaboradores, indicando a importância estratégica desse departamento na empresa. Além disso, a área de Logística também representa uma parte significativa da equipe, com 13 funcionários, destacando a relevância das operações logísticas da organização.

As áreas de Gente e Gestão, bem como Nível de Serviço, também desempenham papéis importantes, com 4 e 2 funcionários, respectivamente, enquanto o departamento Financeiro e seu 1 funcionário contribuem para as operações financeiras da empresa.

No geral, a organização conta com um total de 78 funcionários distribuídos nessas áreas, fornecendo uma compreensão valiosa da estrutura de pessoal da empresa.

Tabela 2 - Distribuição de cargos por área

Cargo	FINANCEIRO	GENTE E GESTÃO	LOGÍSTICA	NÍVEL DE SERVIÇO	VENDAS	Total
REPRESENTANTE DE NEGÓCIO					37	37
GERENTE		01	01		03	05
ESTAGIARIO				01	02	03
CONFERENTE DE ARMAZEM			08			08
TECNICO SEGURANCA TRABALHO		01				01
PROMOTOR					12	12
ANALISTA	01		02			03
APRENDIZ		02		01		03
SUPERVISOR DE ARMAZEM			01			01
COORDENADOR DE ARMAZEM			01			01
TECNICO DE LOGISTICA					01	01
TECNICO DE VENDAS					01	01
ESPECIALISTA INTEGRACAO					01	01
SUPERVISOR DE CONTAS					01	01
Total	01	04	13	02	58	78

Fonte: dados da pesquisa

O cargo de "Representante de Negócio" é claramente predominante, com 37 profissionais desempenhando esse papel.

A presença de gerentes é significativa, com 01 em Gente e Gestão, 01 em Logística e 03 em Vendas. Isso indica que as áreas de Nível de Serviço e Vendas têm uma equipe de liderança considerável, o que é essencial para a gestão eficaz e o crescimento das respectivas áreas.

Os cargos de "Conferente de Armazém," "Promotor," "Analista," "Técnico de Logística," "Técnico de Vendas," "Especialista em Integração" e "Supervisor de Contas" desempenham papéis específicos nas áreas de Logística e Vendas.

Tabela 3 - Tempo médio de trabalho por cargo

Cargo	Tempo médio (anos)
ANALISTA	3,7
APRENDIZ	0,7
CONFERENTE DE ARMAZEM	7,2
COORDENADOR DE ARMAZEM	3,5
ESPECIALISTA INTEGRACAO	8,2
ESTAGIARIO	0,8
GERENTE	9,1
PROMOTOR	7,4
REPRESENTANTE DE NEGÓCIO	8,4
SUPERVISOR DE CONTAS	0,6
SUPERVISOR DE ARMAZEM	0,3
TECNICO DE LOGISTICA	3,9
TECNICO DE VENDAS	2,0
TECNICO SEGURANCA TRABALHO	2,1
Média geral	4,1

Fonte: dados da pesquisa

É notável que os cargos de "GERENTE," "REPRESENTANTE DE NEGÓCIO" e "ESPECIALISTA INTEGRAÇÃO" apresentem as maiores médias de

tempo de serviço, com valores que variam de 8,2 a 9,1 anos. Essa longevidade nos cargos de liderança sugere uma estabilidade nas equipes de alto nível.

Os cargos de "CONFERENTE DE ARMAZÉM," "PROMOTOR," e "ANALISTA" também possuem médias de tempo de serviço consideráveis, variando de 3,7 a 7,4 anos. Por outro lado, os cargos de "SUPERVISOR DE ARMAZÉM," e "SUPERVISOR DE CONTAS" têm médias de tempo de serviço mais baixas. A média geral de 4,1 anos reflete um nível razoável de estabilidade na força de trabalho da organização.

Tabela 4 - Distribuição de sexo de por área

Setor	Feminino	Masculino	Total
FINANCEIRO	01		01
GENTE E GESTÃO	03	01	04
LOGÍSTICA	03	10	13
NÍVEL DE SERVIÇO	02		02
VENDAS	08	50	58
Total	17	61	78

Fonte: dados da pesquisa

O setor financeiro e o nível de serviço têm representação feminina mais acentuada, com uma funcionária em cada setor. Enquanto o setor de Gente e Gestão apresenta uma maioria feminina, com 3 funcionárias em comparação a 1 funcionário do sexo masculino.

Por outro lado, a área de Logística e, especialmente, Vendas têm uma presença significativamente maior de homens. A área de Vendas é notável pela grande disparidade de gênero, com 50 funcionários do sexo masculino em comparação com 8 funcionárias, destacando uma predominância masculina nesse setor.

No conjunto, a unidade possui 17 colaboradoras e 61 colaboradores em seu corpo funcional. A representação feminina na empresa tem sido um desafio, demandando esforços contínuos na busca por mulheres para preencher os cargos em diversas áreas.

Tabela 5 - Distribuição dos cargos por sexo

Cargo	Feminino	Masculino	Total
ANALISTA	01	02	03
APRENDIZ	03		03
CONFERENTE DE ARMAZEM	03	05	08
COORDENADOR DE ARMAZEM		01	01
ESPECIALISTA INTEGRACAO		01	01
ESTAGIARIO	02	01	03
GERENTE	02	03	05
PROMOTOR		12	12
REPRESENTANTE DE NEGÓCIO	04	33	37
SUPERVISOR DE CONTAS	01		01
SUPERVISOR DE ARMAZEM		01	01
TECNICO DE LOGISTICA		01	01
TECNICO DE VENDAS	01		01
TECNICO SEGURANCA TRABALHO		01	01
Total	17	61	78

Fonte: dados da pesquisa

O cargo de Representante de Negócio apresenta a maior diferença de gênero, com 33 funcionários do sexo masculino e apenas 4 funcionárias do sexo feminino. Essa discrepância é notável e sugere uma predominância masculina nessa função. O cargo de Promotor também mostra uma disparidade de gênero, com 12 funcionários do sexo masculino e nenhuma funcionária do sexo feminino ocupando essa posição. Isso indica uma maioria masculina nesse cargo.

Os cargos de Gerente contam com uma representação mais equilibrada de gênero, com 3 funcionários do sexo masculino e 2 funcionárias do sexo feminino. Embora haja uma maioria masculina, a presença feminina é notável nesses cargos de liderança. Os analistas têm uma presença significativamente maior do sexo masculino, com 2 funcionários do sexo masculino e apenas 1 funcionária do sexo feminino.

A posição de Conferente de Armazém tem 5 funcionários do sexo masculino e 3 funcionárias do sexo feminino, indicando uma maioria masculina nesse cargo.

A função de Estagiário possui uma maioria feminina, com 2 funcionárias do sexo feminino e 1 funcionário do sexo masculino. Já os aprendizes também têm uma

maioria feminina, com 3 funcionárias, e não há funcionários do sexo masculino nesse cargo.

Tabela 6 - Desempenho percentual das perguntas envolvendo liderança

Ano	Respostas Favoráveis (%)	Respostas Neutras (%)	Respostas Desfavorável (%)
2021	94%	4%	2%
2022	90%	5%	5%
2023	80%	10%	10%
Total	87%	7%	6%

Fonte: dados da pesquisa

Conforme apontado pela Tabela 6, em 2021, as respostas favoráveis em relação às perguntas associadas à liderança atingiram um índice de 94% de aprovação. Esse grau de aceitação pode ser interpretado como um indicativo de que as estratégias de liderança implementadas naquele ano foram bem-sucedidas.

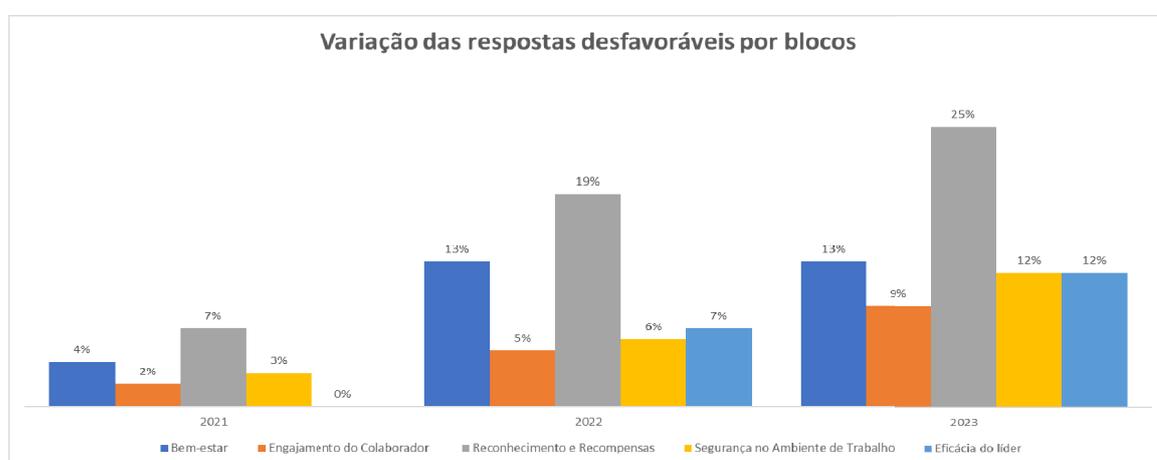
A análise da Tabela 6 revela uma tendência de queda contínua no índice de aprovação de lideranças ao longo dos anos. Em 2021, o índice atingiu um patamar positivo de 94%, indicando o sucesso das abordagens de liderança. No entanto, em 2022, houve uma ligeira queda para 90%, sugerindo desafios ou mudanças que impactaram a percepção dos colaboradores. A tendência de declínio continuou em 2023, quando o percentual de respostas favoráveis despencou para 80%, indicando uma perda significativa de apoio e confiança nas lideranças.

Embora as pesquisas não tenham avaliado diretamente o impacto da pandemia de COVID-19, a liderança também foi examinada quanto à promoção do bem-estar e segurança dos funcionários. É relevante destacar que, em 2022, houve substituições parciais nas lideranças das áreas de Logística e Vendas, o que possivelmente teve influência nos índices desse ano.

4.2 Variações nos blocos relacionados à liderança

Os dados da Figura 01 representam as porcentagens de respostas desfavoráveis em diferentes blocos ao longo dos anos de 2021, 2022 e 2023, subdivididas em categorias como Bem-estar, Engajamento do Colaborador, Reconhecimento e Recompensas, Segurança no Ambiente de Trabalho e Eficácia do Líder.

Gráfico 1 - Variações das respostas desfavoráveis nos blocos



Fonte: dados da pesquisa

Nota-se um aumento geral nas respostas desfavoráveis de 2021 para 2022, e uma manutenção ou aumento um pouco mais moderado dessas respostas em 2023 em comparação com 2022.

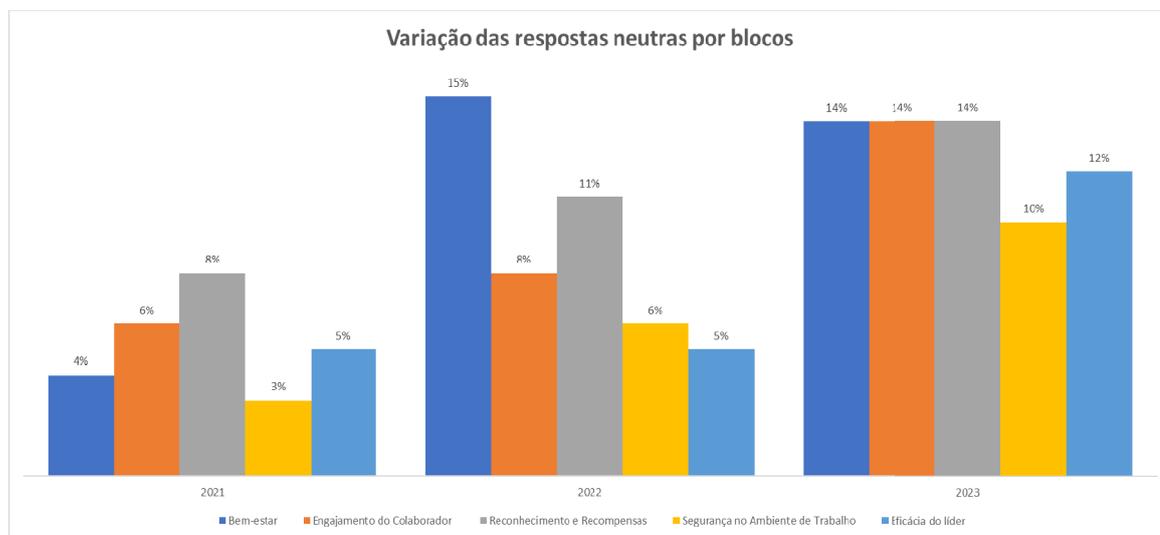
Em 2021, a categoria com a maior porcentagem de respostas desfavoráveis foi "Segurança no Ambiente de Trabalho", com 7%, seguida por "Reconhecimento e Recompensas" com 5%. Em 2022, houve um aumento significativo nas respostas desfavoráveis em todas as categorias, com "Reconhecimento e Recompensas" apresentando a maior porcentagem, 19%. Em 2023, as respostas desfavoráveis continuaram a aumentar em todas as áreas, com "Segurança no Ambiente de Trabalho" e "Eficácia do Líder" liderando com 12% cada.

Essa análise sugere um padrão de insatisfação crescente ao longo dos anos, especialmente notável em áreas como Reconhecimento e Recompensas, Segurança no Ambiente de Trabalho e Eficácia do Líder. Esses dados podem indicar a necessidade de

investigação e ações corretivas nessas áreas específicas para melhorar a satisfação e o bem-estar dos colaboradores.

Os dados do Gráfico 02 representam as médias de respostas neutras em nos blocos ao longo dos anos de 2021, 2022 e 2023, subdivididas em categorias como Bem-estar, Engajamento do Colaborador, Reconhecimento e Recompensas, Segurança no Ambiente de Trabalho e Eficácia do Líder.

Gráfico 2 - Variações nas respostas neutras nos blocos



Fonte: dados da pesquisa

Pode-se notar um aumento geral nas respostas neutras de 2021 para 2022, seguido por uma estabilidade ou pequenas variações em 2023 em comparação com 2022.

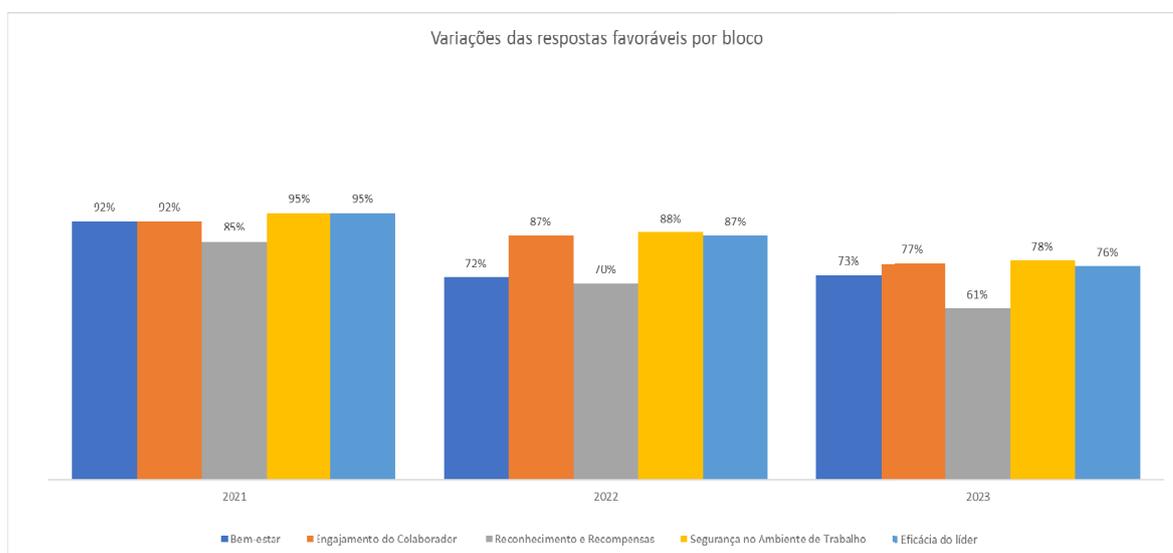
Em 2021, a categoria com a maior média de respostas neutras foi "Reconhecimento e Recompensas", com 8%, seguida por "Engajamento do Colaborador" e "Eficácia do Líder" com 6% cada. Em 2022, houve um aumento significativo nas respostas neutras em quase todas as categorias, com "Bem-estar" liderando com 15%, seguida por "Engajamento do Colaborador" com 8%. Em 2023, as respostas neutras permaneceram relativamente estáveis, com "Engajamento do Colaborador" e "Reconhecimento e Recompensas" liderando com 14% cada.

Essa análise sugere uma tendência de respostas mais neutras ao longo dos anos, indicando talvez uma falta de opinião definida dos colaboradores em relação a essas áreas. Isso pode sinalizar a necessidade de uma investigação mais aprofundada para

compreender por que há uma proporção significativa de respostas neutras e se há oportunidades para melhorar o engajamento, o reconhecimento, o bem-estar e a eficácia da liderança.

Os dados do Gráfico 03 representam as médias de respostas favoráveis em diferentes blocos ao longo dos anos de 2021, 2022 e 2023, divididas em categorias como Bem-estar, Engajamento do Colaborador, Reconhecimento e Recompensas, Segurança no Ambiente de Trabalho e Eficácia do Líder.

Gráfico 3 - Variações nas respostas favoráveis nos blocos



Fonte: dados da pesquisa

Pode-se notar uma tendência de declínio nas respostas favoráveis em várias áreas ao longo dos anos.

Em 2021, as respostas favoráveis foram bastante altas em todas as categorias, com destaque para "Segurança no Ambiente de Trabalho" e "Eficácia do Líder", ambas com 95%, seguidas de perto por "Bem-estar" e "Engajamento do Colaborador" com 92% cada e "Reconhecimento e Recompensas" com 85%. Em 2022, houve uma queda significativa nas respostas favoráveis em todas as áreas. "Bem-estar" e "Reconhecimento e Recompensas" foram as áreas mais afetadas, com 72% e 70%, respectivamente, seguidas por "Eficácia do Líder" com 87%. Em 2023, as respostas favoráveis continuaram a diminuir, com a maioria das áreas apresentando números menores em comparação com 2022. "Reconhecimento e Recompensas" foi a área mais baixa, com 61%, seguida por "Eficácia do Líder" com 76%.

Essa análise sugere uma tendência de declínio nas respostas favoráveis ao longo dos anos, indicando possíveis áreas de insatisfação ou preocupação entre os colaboradores. É crucial investigar as razões por trás desses declínios e implementar estratégias para melhorar o bem-estar, o reconhecimento, o engajamento e a eficácia da liderança, a fim de elevar novamente as respostas favoráveis nessas áreas.

Os dados mostrados anteriormente corroboram a afirmação de Bakker (2014) de que, quando os colaboradores estão verdadeiramente engajados, os resultados positivos se tornam evidentes em diversos aspectos organizacionais. Aumenta-se não apenas a produtividade e a qualidade do trabalho, mas também se fomenta um ambiente propício à inovação e à colaboração.

Nesse contexto, os dados também sustentam a afirmação de O'DRISCOLL et al. (1994), que destaca que a liderança desempenha um papel fundamental no bem-estar dos trabalhadores, influenciando diretamente o ambiente de trabalho e a dinâmica da equipe. Além disso, alerta que quando a liderança não se envolve ativamente no bem-estar e segurança dos trabalhadores, diversas consequências adversas emergem. Isso inclui uma possível desmotivação e baixo engajamento por parte dos colaboradores, elevados níveis de estresse e altas taxas de rotatividade.

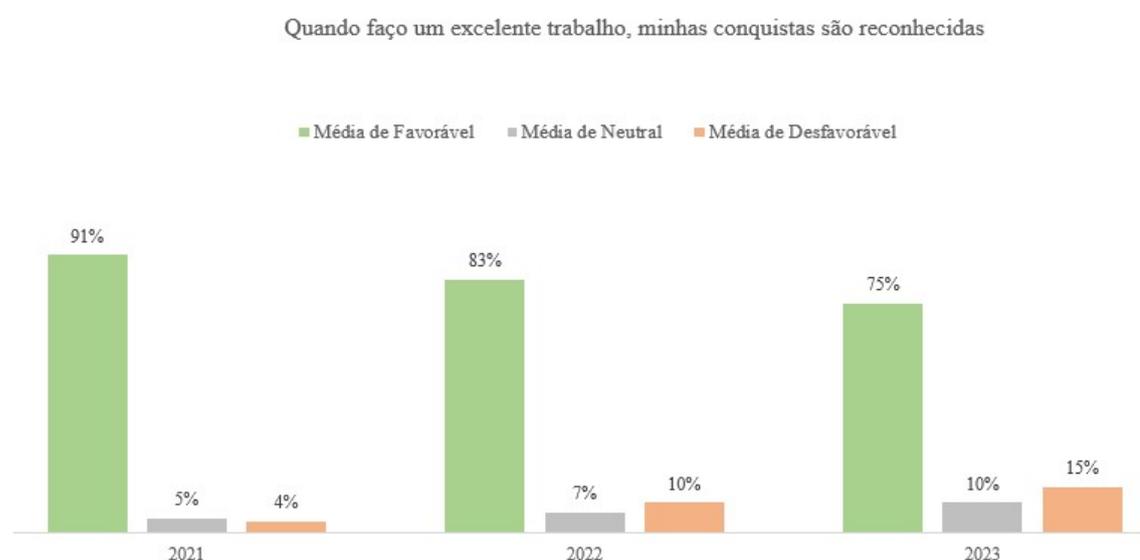
Em relação ao bloco “Reconhecimento e Recompensas”, os dados confirmam a teoria de Robins (2002), que afirma que o reconhecimento oferecido pela liderança desempenha um papel vital no engajamento dos trabalhadores. Quando os líderes valorizam as contribuições dos colaboradores, isso cria um senso de pertencimento, motivação e satisfação no trabalho e impulsiona o engajamento, alimentando um ciclo de produtividade na equipe.

4.3 Percepção acerca do reconhecimento proporcionado pela liderança

Em resposta à pergunta norteadora “como os funcionários percebem o reconhecimento proporcionado pela liderança?”, a figura indica uma tendência crescente de insatisfação. Em 2021, 5% dos colaboradores apresentaram respostas neutras, indicando uma relativa indecisão. Em 2022, esse percentual subiu para 7%, sugerindo uma mudança na percepção dos funcionários em relação ao reconhecimento. Em 2023, as respostas neutras atingiram 10%, destacando uma crescente ambivalência em relação ao reconhecimento no ambiente de trabalho.

Em relação às respostas desfavoráveis sobre o mesmo fator, revela-se uma tendência crescente de insatisfação. Em 2021, apenas 4% dos colaboradores expressaram respostas desfavoráveis, indicando um nível relativamente baixo de insatisfação. No entanto, em 2022, esse percentual subiu para 10%, refletindo um aumento nas preocupações em relação ao reconhecimento. Em 2023, as respostas desfavoráveis atingiram 15%, destacando uma crescente insatisfação e a necessidade de abordar efetivamente as questões relacionadas ao reconhecimento no ambiente de trabalho.

Gráfico 4 - Percepção dos funcionários acerca do reconhecimento



Fonte: dados da pesquisa

Em 2021, a maioria, 91%, teve uma visão favorável, indicando que o reconhecimento estava em alta. Apenas 5% ficaram neutros e 4% expressaram uma visão desfavorável. A alta desse percentual em relação aos anos seguintes pode ser explicada por Jackson et al. (2012), que entende que a percepção positiva dos funcionários em relação ao reconhecimento está intimamente ligada à valorização, motivação e desenvolvimento profissional, que inclui a prática de feedback.

Em 2022, houve uma queda de 8 pontos percentuais no índice de favorabilidade, com 83% das respostas favoráveis. Além disso, o percentual de respostas desfavoráveis aumentou para 10%, enquanto as respostas neutras permaneceram em 7%. Em 2023, a tendência de queda continuou, com um índice de favorabilidade de apenas 75%. As ideias de Brun e Dugas (2008), podem ser

confirmadas através desses dados, pois eles afirmam que, em muitos casos, a falta de reconhecimento adequado é resultado de falhas na comunicação por parte da liderança, que pode não estar efetivamente demonstrando apreço e valorização pelo esforço e desempenho dos colaboradores.

Além disso, a ausência de um sistema de recompensas e incentivos transparente e equitativo pode levar a uma sensação de injustiça e desmotivação e desengajamento. O número de respostas desfavoráveis aumentou para 15%, enquanto as respostas neutras permaneceram em 10%. Isso demonstra uma diminuição significativa no reconhecimento das conquistas dos funcionários, e a perda de 16 pontos percentuais em relação a 2021 é um sinal de alerta. Em relação a essa queda, Shanab et al. (1981), constataram que a percepção negativa em relação ao reconhecimento muitas vezes está relacionada a falhas na consistência, transparência, especificidade e eficácia do processo de reconhecimento.

É possível concluir, a partir da análise, que a percepção dos funcionários em relação ao reconhecimento foi afetada ao longo dos anos. A tendência registrada demonstra que não houve melhorias na percepção do reconhecimento das conquistas dos colaboradores. Pelo contrário, houve uma queda constante na visão favorável, acompanhada por um aumento nas respostas desfavoráveis. Segundo Schneider et al.(2013) a falta de reconhecimento enfraquece a conexão emocional entre os funcionários e a empresa. Isso afeta negativamente ou impede o surgimento de um sentimento de lealdade e pertencimento, aumentando a rotatividade de pessoal.

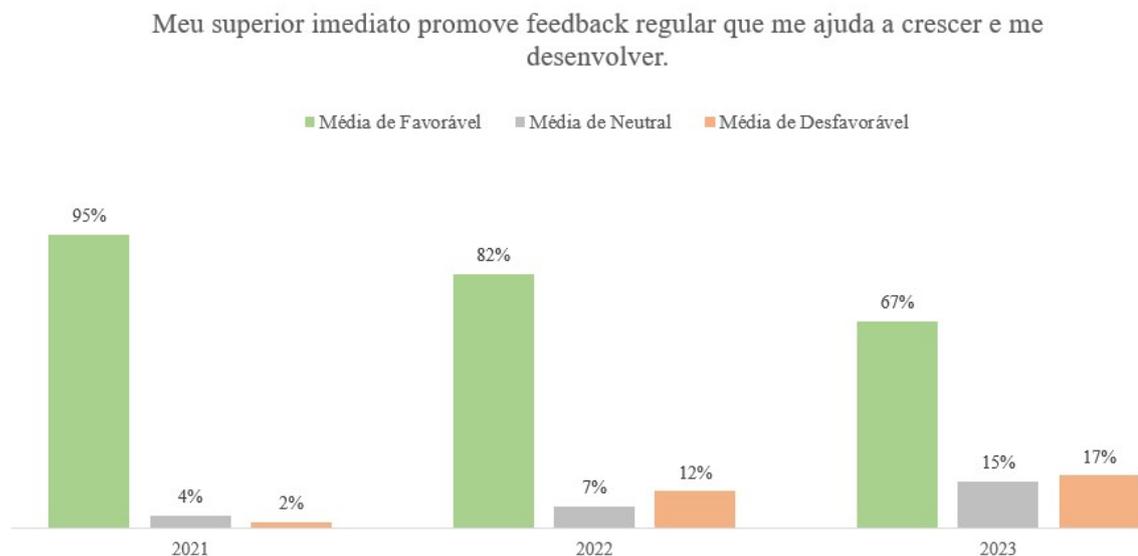
Além disso, a percepção afetada corrobora com a noção de Biswas (2010) de que funcionários não reconhecidos podem se sentir desmotivados, desvalorizados e desengajados. Isso pode levar à queda da produtividade, aumento da rotatividade e deterioração do clima organizacional.

4.4 Percepção dos funcionários sobre o feedback da liderança

O Gráfico 05 ilustra as respostas que buscam esclarecer ao questionamento: "Qual é a percepção dos funcionários em relação ao feedback fornecido pela liderança?" Esta indagação busca compreender como os colaboradores interpretam e avaliam o feedback que recebem da liderança em suas interações diárias. Na figura pode-se

visualizar as respostas coletadas ao longo de um período determinado, permitindo uma avaliação comparativa entre diferentes anos, como 2021, 2022 e 2023.

Gráfico 5 - Percepção dos funcionários acerca do feedback da liderança



Fonte: dados da pesquisa

O Gráfico 05 aponta que, em 2021, a maioria dos funcionários estava satisfeita com o feedback da liderança, com apenas 4% apresentando respostas neutras. Isso indicou uma comunicação eficaz e confiança na liderança. Entretanto, em 2022, houve um aumento notável nas respostas neutras, atingindo 7%. Isso sugeriu uma mudança na percepção, com mais funcionários demonstrando indecisão em relação ao feedback. Em 2023, a tendência de aumento das respostas neutras continuou atingindo 15%.

A análise dos percentuais de respostas desfavoráveis em relação à pergunta revelou mudanças significativas ao longo dos anos. Em 2021, apenas 2% dos funcionários expressaram insatisfação, indicando alta satisfação com o feedback. O bom desempenho desse ano em relação aos seguintes pode encontrar explicação em Pink (2009), que afirma que, quando os líderes oferecem feedback construtivo, específico e o fazem de maneira consistente, os funcionários tendem a sentir que suas contribuições são valorizadas e que têm oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento, o que para Vancouver (1995), resulta em uma percepção mais positiva em relação à prática do feedback.

Em 2022, houve um aumento de respostas desfavoráveis para 12%, indicando um declínio na percepção dos colaboradores em relação ao feedback da liderança. Esse aumento continuou em 2023, atingindo 17%, o que ressalta a importância de investigar e abordar as causas dessa insatisfação. Os dados apresentados neste contexto corroboram com as ideias de Walumbwa et al. (2008), que observaram em seu estudo que a falta de feedback da liderança não apenas prejudica o desenvolvimento individual dos funcionários, mas também afeta a eficácia e o sucesso da organização como um todo.

A análise dos dados indica que a percepção dos funcionários em relação à promoção de feedback regular por parte de seus superiores imediatos foi progressivamente afetada ao longo do período estudado. Os dados corroboram com as perspectivas de Vancouver (1995), ao mencionar que a satisfação dos funcionários em relação ao feedback do líder é influenciada pela qualidade do feedback, sua regularidade e a especificidade das orientações. A tendência registrada mostra que não houve melhorias na percepção; pelo contrário, houve uma constante redução na visão favorável, ao mesmo tempo em que o número de respostas desfavoráveis aumentou. Esses resultados indicam uma crescente insatisfação dos funcionários com a qualidade e a regularidade do feedback que estão recebendo. Essa situação pode corroborar (MOREIRA, 2009 apud CONSONI, 2010) ao afirmar que os funcionários que não recebem orientações ou que são criticados de maneira negativa sem orientação construtiva podem se sentir desvalorizados, desmotivados e desengajados.

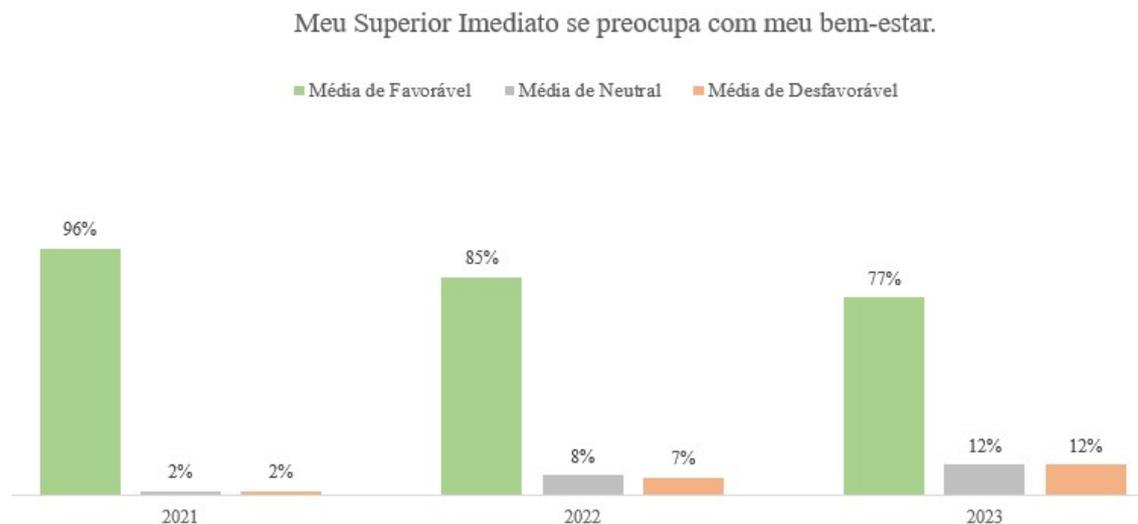
Walumbwa et al. (2008) menciona que, a abertura ao feedback promove uma cultura de diálogo e confiança, onde os funcionários se sentem à vontade para expressar suas opiniões e preocupações. Enquanto, a falta de feedback ou feedback inadequado pode ter efeitos prejudiciais no desempenho e no engajamento dos funcionários. Assim, os dados apresentados demandam atenção, pois indicam a necessidade urgente de aprimorar as práticas de reconhecimento e feedback dentro da organização.

4.5 Percepção dos esforços da liderança em promover o bem-estar

O Gráfico 06 mostra dados que buscam esclarecer a seguinte pergunta norteadora: "De que maneira os funcionários percebem os esforços da liderança em promover o bem-estar dentro da organização?" Esta pergunta busca entender como os

colaboradores enxergam as iniciativas e políticas implementadas pela liderança para melhorar o bem-estar e o ambiente de trabalho.

Gráfico 6 - Percepção em relação à preocupação do líder com seu bem-estar



Fonte: dados da pesquisa

A análise das respostas neutras em relação à preocupação do líder com o bem-estar dos funcionários ao longo dos anos revela uma tendência preocupante, pois, conforme Greenberg (1999) destaca, essa queda pode indicar que os funcionários se tornaram mais ambivalentes em relação à liderança, o que pode ter várias implicações negativas, como a diminuição do engajamento, da motivação e da produtividade. Em 2021, a confiança na liderança era alta, com apenas 2% de respostas neutras. Essa informação valida a noção de que, segundo Johns (2010), quando a liderança adota uma abordagem pró-ativa em relação ao bem-estar, como o desenvolvimento de políticas e práticas que visam à saúde, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e reconhecimento adequado, isso causa um impacto positivo no funcionário. No entanto, em 2022, o percentual de respostas neutras subiu para 8%, indicando uma mudança na percepção dos colaboradores e maior indecisão. Em 2023, a tendência de aumento nas respostas neutras persistiu, atingindo 12%, destacando a necessidade de investigar e abordar as preocupações dos funcionários sobre seu bem-estar. Esses dados reforçam a noção de Costa et al. (2022), que demonstra que a confiança na liderança em relação ao bem-estar

é sustentada por ações concretas, comunicação eficaz e um ambiente de trabalho positivo que beneficia a todos na organização.

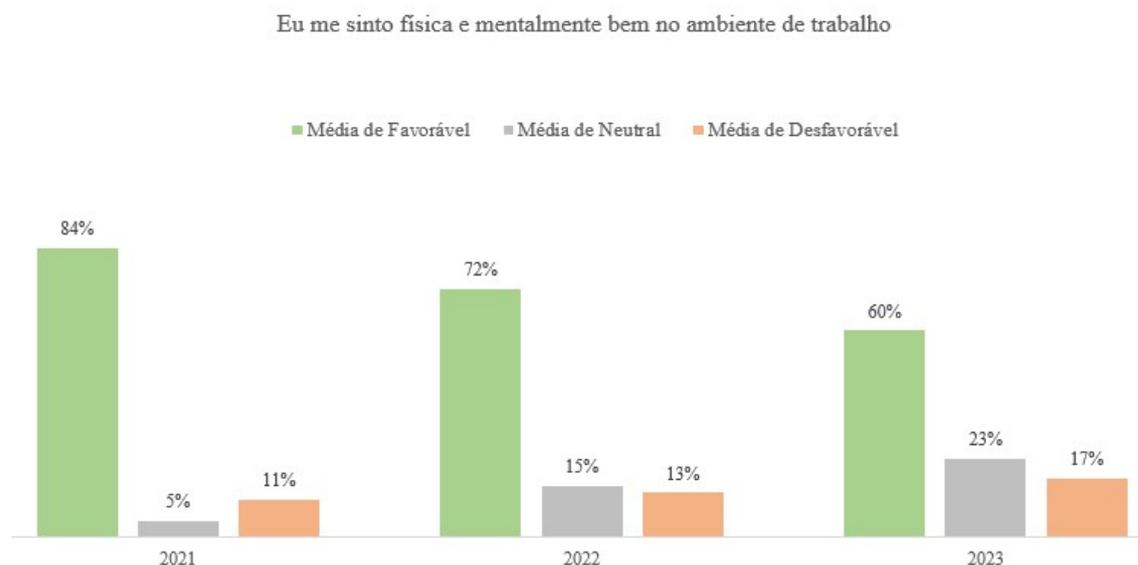
As respostas desfavoráveis revelam uma evolução na percepção dos colaboradores. Em 2021, apenas 2% expressaram insatisfação, indicando forte aprovação da liderança nesse aspecto. No entanto, em 2022, o percentual de respostas desfavoráveis aumentou para 7%, sinalizando uma mudança na percepção e um possível declínio na atenção ao bem-estar dos funcionários. Em 2023, a tendência de aumento persistiu, atingindo 12%, destacando a necessidade de medidas corretivas para reforçar o envolvimento com o bem-estar dos colaboradores.

O aumento das respostas desfavoráveis pode ser justificado pela perspectiva de Carmeli (2003), que afirma que a percepção negativa pode indicar uma lacuna entre as práticas da liderança e as necessidades e expectativas dos funcionários, exigindo a revisão e adaptação das estratégias para promover um ambiente de trabalho mais satisfatório.

É possível inferir, com base na análise desses dados, que a percepção dos colaboradores em relação à atenção dos seus superiores imediatos para com o seu bem-estar sofreu uma gradual influência ao longo dos anos. A tendência observada revela uma constante diminuição na visão positiva, ao mesmo tempo que o número de respostas desfavoráveis e neutras aumentou, indo na direção oposta ao que Carmeli (2003) entende como boa prática na condução do time. Para Johns (2010), uma situação como essa pode acarretar consequências significativas para a organização. Elas incluem baixo engajamento dos colaboradores, aumento na rotatividade de pessoal, criação de um clima organizacional negativo, perda de produtividade e qualidade de trabalho reduzida.

A fim de reverter essa tendência negativa e mitigar as consequências potencialmente significativas para a organização, medidas devem ser implementadas. Para Greenberg (1999), isso inclui o fortalecimento da comunicação entre líderes e colaboradores, a promoção de um ambiente de trabalho saudável e o reconhecimento do bem-estar dos funcionários como uma prioridade organizacional. Além disso, a realização de pesquisas regulares para avaliar o clima organizacional e o engajamento dos colaboradores pode ajudar a identificar áreas de melhoria e permitir que a liderança tome medidas corretivas proativas (STEERS et al. 2004).

Gráfico 7 - Percepção dos funcionários acerca do bem-estar



Fonte: dados da pesquisa

A análise das respostas neutras sobre a percepção dos funcionários em relação ao bem-estar nos anos de 2021, 2022 e 2023 revelou, conforme aponta o gráfico 07, uma tendência de aumento significativo. Em 2021, 5% dos colaboradores apresentaram respostas neutras, indicando alguma indecisão ou ambivalência. No entanto, em 2022, esse percentual aumentou notavelmente para 15%, refletindo uma mudança na percepção dos funcionários em relação ao seu bem-estar, possivelmente influenciada por mudanças no ambiente de trabalho e estresse. Em 2023, a tendência persistiu, com 23% de respostas neutras, destacando a urgência de investigar e abordar as preocupações dos colaboradores.

As respostas desfavoráveis em relação ao fator no mesmo período revelam uma tendência contínua de aumento na insatisfação. Em 2021, 11% dos colaboradores expressaram insatisfação. Em 2022, o percentual subiu ligeiramente para 13%, sugerindo a persistência das preocupações em relação ao bem-estar. Em 2023, a tendência de aumento continuou atingindo 17%, destacando a urgência de abordar as preocupações dos colaboradores.

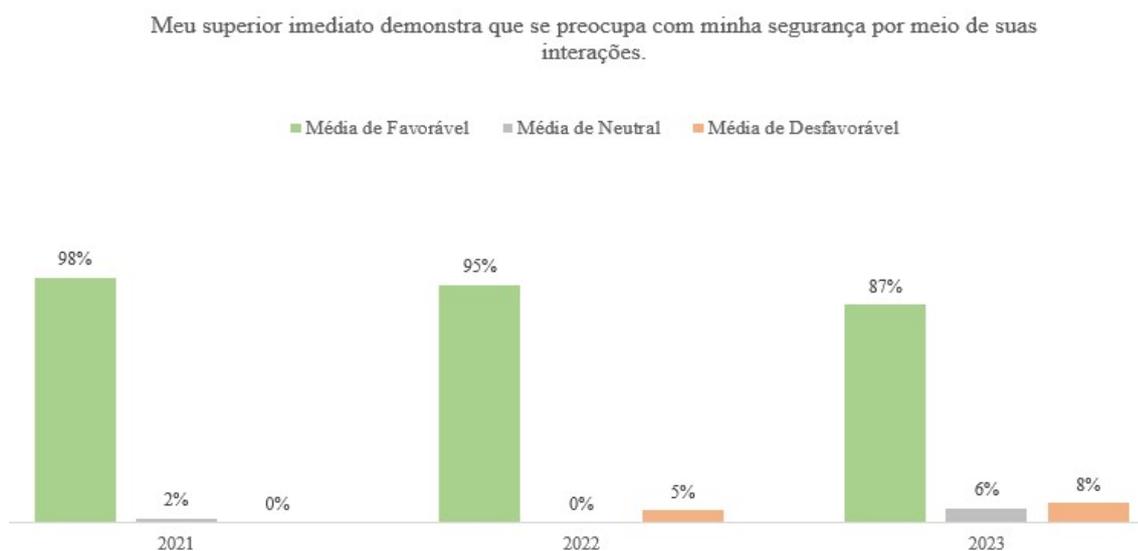
O percentual das respostas neutras sobre a percepção dos funcionários acerca da preocupação do líder com sua segurança, apontado pelo Gráfico 08, mostra uma variação ao longo dos anos. Em 2021, apenas 2% dos colaboradores apresentaram respostas neutras, sugerindo que a maioria estava confiante na liderança em relação à

segurança. Em 2022, esse percentual caiu para 0%, indicando uma alta confiança na liderança. No entanto, em 2023, as respostas neutras subiram para 6%, sugerindo uma ligeira incerteza na percepção dos funcionários.

É possível concluir, a partir da análise desses dados, que a percepção dos funcionários em relação ao seu bem-estar físico e mental no local de trabalho sofreu uma influência negativa ao longo dos anos analisados. A tendência observada reflete uma constante diminuição na visão positiva, juntamente com um aumento substancial nas respostas neutras e desfavoráveis. Segundo George (2007), líderes que reconhecem o estresse e as pressões que os colaboradores enfrentam no ambiente de trabalho estão em uma posição privilegiada para oferecer apoio.

Diante dessa análise, torna-se crucial que a unidade adote medidas imediatas para identificar as causas por trás dessas tendências negativas e implementar ações concretas. Isso pode envolver a avaliação do ambiente de trabalho, a identificação e mitigação de fontes de estresse, a promoção de políticas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Além disso, os líderes devem promover práticas de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, oferecer recursos para gerenciar o estresse e criar um ambiente onde a saúde mental seja valorizada (COSTA et al. 2022).

Gráfico 8 - Percepção acerca da preocupação do líder com sua segurança



Fonte: dados da pesquisa

A análise dos dados referentes à percepção dos funcionários sobre o cuidado de seus superiores imediatos com a segurança revela uma tendência de declínio ao longo dos anos. Dierendonck (2011) sugere que o um declínio na percepção dos funcionários sobre o cuidado de seus superiores pode ser resultado de uma combinação de mudanças na liderança, eventos específicos, comunicação deficiente e ações insuficientes em relação à segurança no ambiente de trabalho.

Em 2021, a esmagadora maioria dos colaboradores (98%) tinha uma visão favorável, acreditando que seus superiores se preocupavam com sua segurança por meio de suas interações. No entanto, em 2022, houve uma queda, com 5% das respostas sendo desfavoráveis, indicando uma mudança preocupante. Essa variação na percepção dos funcionários pode ser atribuída a uma combinação de fatores, que para Morais (2021), pode ser: mudanças na liderança, eventos específicos, comunicação inadequada e ações insuficientes em relação à segurança no ambiente de trabalho.

Em 2023, a tendência de queda persistiu, com 8% das respostas sendo desfavoráveis. Isso sugere que a percepção dos funcionários em relação ao cuidado com a segurança por parte de seus superiores está enfraquecendo, o que pode ter implicações significativas.

Esse declínio está de acordo com as ideias de Steers et al. (2004), que afirma que a mudanças na liderança ou na gestão de equipes podem ter introduzido novos estilos de liderança que não enfatizam adequadamente a segurança no ambiente de trabalho. Eventos negativos, como acidentes ou incidentes de segurança, podem ter minado a confiança dos colaboradores em relação à capacidade de seus superiores de protegê-los.

É possível concluir, a partir da análise desses dados, que a percepção dos funcionários em relação à demonstração de preocupação com a segurança por parte dos superiores imediatos foi afetada negativamente ao longo do período analisado. Cabe mencionar que, funcionários que se sentem negligenciados ou subestimados podem experimentar altos níveis de estresse, insatisfação e desengajamento (DIERENDONCK, 2011). Isso pode resultar em queda de produtividade e aumento da rotatividade (JOHNS, 2010).

Macey et al. (2008) confirma os dados ao concluir que, o declínio na percepção positiva pode resultar em baixo engajamento dos colaboradores, aumento na rotatividade de pessoal, criação de um clima organizacional negativo e perda de

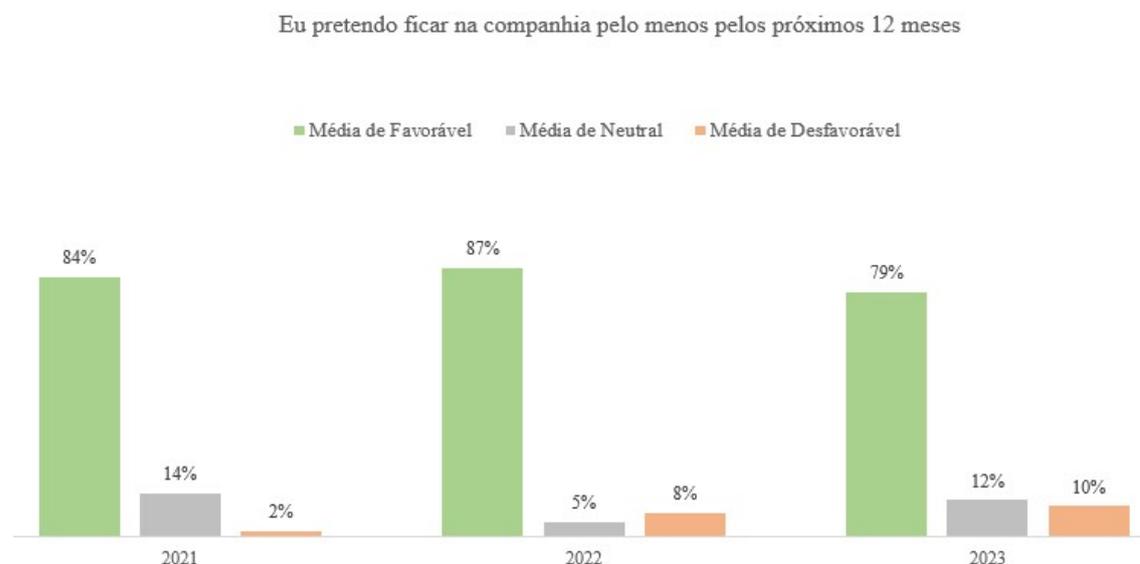
produtividade. Além disso, mudanças no ambiente de trabalho, como a pressão por resultados ou condições de trabalho desafiadoras, podem ter sobrecarregado a capacidade dos superiores de demonstrar cuidado com a segurança (JOHNS, 2010).

Para reverter essa situação e promover um ambiente de trabalho seguro e saudável, é fundamental que a liderança adote medidas que enfatizem a segurança, melhorem a comunicação e estejam atentas às preocupações dos funcionários. Isso é necessário, pois conforme entendimento de Moraes (2021), a manutenção de uma cultura de segurança sólida e o investimento no bem-estar dos colaboradores são passos essenciais para preservar a confiança e a satisfação dos membros da equipe, bem como para garantir um ambiente de trabalho seguro e produtivo.

4.6 Intenção dos funcionários em permanecer na empresa

O gráfico 09 traz dados que podem esclarecer: "Qual foi o impacto da liderança na intenção de permanência dos funcionários na empresa durante os anos de 2021, 2022 e 2023?".

Gráfico 9 - Intenção dos funcionários em permanecer na empresa



Fonte: dados da pesquisa

Na análise das respostas neutras quanto à intenção dos funcionários de permanecer na empresa, conforme mostrado no Gráfico 09, observa-se uma flutuação ao longo dos anos. Em 2021, 14% dos colaboradores demonstraram indecisão sobre sua

permanência na organização. Esse percentual diminuiu para 5% em 2022, indicando uma maior clareza nas intenções dos funcionários. Contudo, em 2023, as respostas neutras aumentaram para 12%, revelando alguma incerteza quanto à continuidade.

Esses dados admitem como correta a ideia de Luthans (2007), que afirma que as variações podem ser influenciadas por eventos e fatores internos e externos que afetam a decisão dos funcionários de permanecer na empresa. Fatores internos podem incluir mudanças na liderança, políticas organizacionais, condições de trabalho, oportunidades de desenvolvimento profissional e cultura corporativa. Por outro lado, fatores externos podem abranger questões econômicas, concorrência de mercado, mudanças na indústria, pandemias ou eventos externos que afetam o clima geral de trabalho e a segurança no emprego (JUNIOR, 2016).

A constatação de uma baixa taxa de insatisfação está alinhada com a observação de Macey et al. (2008), que vincula esse cenário à estabilidade existente no ambiente de trabalho, onde os funcionários desfrutavam de condições de emprego satisfatórias e vislumbravam oportunidades de desenvolvimento na carreira.

Em 2021, apenas 2% dos colaboradores expressaram descontentamento com a empresa, um nível baixo de insatisfação. No entanto, em 2022, esse percentual cresceu para 8%, refletindo um aumento nas preocupações com a permanência. Em 2023, as respostas desfavoráveis atingiram 10%, destacando uma insatisfação em alta e a necessidade de abordar as questões que afetam a intenção dos funcionários de permanecer na empresa.

Considerando os dados apresentados anteriormente acerca de outros fatores, esse cenário comprova a afirmação de Lai et al. (2020), de que o descontentamento dos funcionários pode resultar em um baixo nível de engajamento, o que, por sua vez, pode afetar negativamente a produtividade e a qualidade do trabalho. Além disso, Edmondson (1999) destaca que o baixo engajamento pode levar a um aumento na rotatividade de pessoal, com funcionários buscando oportunidades em outras organizações. Isso pode criar um clima organizacional negativo, afetando a moral dos colaboradores e a imagem da empresa.

O cenário ainda corrobora com a afirmação de Moraes (2021), que entende que, além do aumento na rotatividade, a organização pode ter dificuldade em atrair novos talentos, uma vez que um ambiente de trabalho com baixos níveis de engajamento pode afetar a reputação da empresa no mercado de recrutamento.

É possível concluir que, a percepção dos funcionários em relação à intenção de permanecer na empresa pelos próximos 12 meses foi afetada por oscilações ao longo do período analisado. A tendência registrada mostra variações na visão favorável, com respostas neutras e desfavoráveis refletindo incertezas em relação à permanência a longo prazo.

As informações apresentadas na análise dos dados confirmam as ideias de Harter et al.(2002) e Luthans (2007), que afirmam que a intenção de permanecer na empresa pode sofrer variações significativas devido a mudanças na cultura organizacional, na liderança, nas condições de trabalho, bem como fatores externos como o mercado de trabalho e a economia, podem influenciar a visão dos colaboradores sobre sua permanência na organização. Nesse sentido, a liderança tem um papel crucial na retenção de talentos. Funcionários muitas vezes deixam as organizações devido a problemas relacionados à liderança, como falta de apoio, comunicação inadequada ou gestão ineficaz (LUTHANS, 2007).

Diante dessa análise, é importante que a organização compreenda as razões por trás dessas oscilações na intenção de permanência dos funcionários. Ressalta-se que, líderes que não conseguem inspirar, motivar e apoiar suas equipes podem contribuir para um turnover elevado (JUDGE et al. 2021).

Medidas devem ser tomadas para promover a estabilidade e satisfação dos colaboradores, criando um ambiente de trabalho que incentive a retenção de talentos. Isso pode incluir a identificação e resolução de áreas de preocupação, o fortalecimento da comunicação e do engajamento dos funcionários e a criação de oportunidades de desenvolvimento e crescimento na empresa.

A tabela 07 traz as informações dos gráficos de forma consolidada. Estes dados representam a percepção dos colaboradores sobre vários aspectos do ambiente de trabalho ao longo dos anos de 2021, 2022 e 2023, divididos em respostas favoráveis, neutras e desfavoráveis em relação a várias declarações.

Globalmente, enquanto algumas áreas mantêm níveis consistentes de percepção positiva, como a intenção de permanência e a preocupação com a segurança, outras, como feedback e reconhecimento, mostram declínios acentuados na satisfação dos colaboradores ao longo do tempo. Isso sugere a necessidade de revisão e ação por parte da liderança para abordar essas preocupações e recuperar a confiança e o engajamento dos funcionários.

Os números evidenciam o impacto direto da liderança nos aspectos-chave do ambiente de trabalho e na percepção dos colaboradores ao longo do tempo. Variações notáveis em métricas como reconhecimento, segurança, feedback e bem-estar refletem as práticas e abordagens da liderança. O declínio em métricas positivas, como reconhecimento e segurança, sugere uma possível desconexão entre a equipe e a liderança, afetando a motivação e a produtividade. A estabilidade em métricas como intenção de permanência pode refletir a confiança dos colaboradores na visão da liderança.

Tabela 7 - Resumo das respostas às questões norteadoras

Questão	Ano			Média Total
	2021	2022	2023	
Eu me sinto física e mentalmente bem no ambiente de trabalho.				
Média de Favorável	84%	72%	60%	72%
Média de Neutral	5%	15%	23%	14%
Média de Desfavorável	11%	13%	17%	14%
Eu pretendo ficar na companhia pelo menos pelos próximos 12 meses.				
Média de Favorável	84%	87%	79%	83%
Média de Neutral	14%	5%	12%	10%
Média de Desfavorável	2%	8%	10%	7%
Meu superior imediato demonstra que se preocupa com minha segurança por meio de suas interações.				
Média de Favorável	98%	95%	87%	93%
Média de Neutral	2%	0%	6%	3%
Média de Desfavorável	0%	5%	8%	4%
Meu superior imediato promove feedback regular que me ajuda a crescer e me desenvolver.				
Média de Favorável	95%	82%	67%	81%
Média de Neutral	4%	7%	15%	9%
Média de Desfavorável	2%	12%	17%	10%
Meu Superior Imediato se preocupa com meu bem-estar.				
Média de Favorável	96%	85%	77%	86%
Média de Neutral	2%	8%	12%	7%
Média de Desfavorável	2%	7%	12%	7%
Quando faço um excelente trabalho, minhas conquistas são reconhecidas				
Média de Favorável	91%	83%	75%	83%
Média de Neutral	5%	7%	10%	7%
Média de Desfavorável	4%	10%	15%	10%

Fonte: dados da pesquisa

Em relação ao bem-estar físico e mental, houve uma queda significativa na percepção favorável, diminuindo de 84% em 2021 para 60% em 2023, acompanhada

por um aumento nas respostas neutras e desfavoráveis. Quanto à intenção de permanecer na empresa, essa métrica manteve-se relativamente estável, com uma média de 83% de respostas favoráveis ao longo dos anos, embora tenham sido observadas flutuações nas respostas neutras e desfavoráveis.

A preocupação do superior com a segurança dos colaboradores apresentou uma diminuição leve, mas permaneceu alta, com uma média de 93% de respostas favoráveis. No entanto, houve um aumento notável nas respostas neutras e desfavoráveis ao longo do tempo, indicando uma possível redução na percepção dos funcionários sobre o compromisso do superior com a segurança.

As métricas relacionadas ao feedback e desenvolvimento promovidos pelo superior imediato apresentaram uma queda significativa na percepção favorável, caindo de 95% para 67% ao longo dos anos. Esse declínio foi acompanhado por um aumento considerável nas respostas neutras e desfavoráveis, sinalizando uma insatisfação crescente ou mudança na dinâmica de feedback na empresa.

O reconhecimento das conquistas pelos superiores imediatos também registrou uma redução, passando de 91% para 75% ao longo dos anos. Novamente, as respostas neutras e desfavoráveis aumentaram, indicando uma possível desconexão ou diminuição no reconhecimento do trabalho realizado pelos colaboradores.

Acerca dos dados, é possível notar que estão de acordo com Morais (2021), ao sugerir que o investimento da liderança na segurança e no bem-estar dos colaboradores não apenas influencia positivamente o engajamento, mas também estabelece um ciclo virtuoso. Esse cuidado não apenas promove um ambiente de trabalho saudável e produtivo, mas também cultiva uma atmosfera de colaboração e equilíbrio. Isso sustenta mais ainda as ideias de Steers et al. (2004), que menciona que, ao valorizar o bem-estar físico e mental dos funcionários, os líderes não só fortalecem o compromisso da equipe, mas também fomentam uma cultura onde o respeito mútuo e a dedicação ao trabalho são pilares fundamentais.

Os dados fortalecem a linha de pensamento de Pink (2009), que é favorável à ideia de que o feedback oferecido pelos superiores imediatos impulsiona o engajamento, cultivando uma relação de confiança e apoio que é fundamental para o sucesso individual e coletivo na empresa. Acerca dos dados, Vancouver (1995), alerta que a ausência de orientação e direcionamento limita o progresso individual, impedindo o desenvolvimento de habilidades e o crescimento na carreira. Isso resulta em um

sentimento de desconexão com a empresa e com suas próprias metas profissionais, reduzindo significativamente o engajamento

Conforme disposição dos dados, é possível atestar que Brun e Dugas (2008) tiveram êxito ao afirmar que quando o esforço e as contribuições dos colaboradores não são reconhecidos, isso pode gerar desmotivação, desinteresse e até mesmo desengajamento. Os dados também fortalecem a ideia de Shanab et al. (1981), que sugere que a falta de reconhecimento pode criar um ambiente onde os funcionários se sintam desvalorizados e pouco motivados a dar o seu melhor.

Os dados reforçam a perspectiva de Harter et al. (2002), que concorda que a liderança exerce um papel crucial no engajamento e na rotatividade dos funcionários e que uma liderança deficiente, que não oferece suporte adequado ou demonstra falta de preocupação com o bem-estar da equipe, pode resultar em baixo engajamento e alta rotatividade, levando os colaboradores a buscar oportunidades em empresas onde se sintam mais valorizados e motivados.

5. CONCLUSÃO

Os dados analisados evidenciam que houve um impacto significativo da liderança exercida pelos gestores da unidade no nível de engajamento dos colaboradores. Reconhecimento e feedback adequado, bem-estar e segurança, além da intenção de permanência, estão intrinsecamente ligados à maneira como os líderes conduzem suas equipes. A análise dos dados também revelou que mudanças no estilo de liderança podem influenciar a intenção de permanência dos funcionários e, em casos mais extremos, contribuir para um aumento na rotatividade de pessoal.

Em resposta à pergunta “como os funcionários percebem o reconhecimento proporcionado pela liderança?” é possível concluir que a organização enfrenta desafios significativos relacionados à percepção do reconhecimento por parte dos funcionários, pois os dados apontam um cenário de insatisfação geral.

Essa tendência pode ter consequências negativas, como a diminuição do engajamento dos funcionários, aumento da rotatividade de pessoal, criação de um clima organizacional negativo e redução da produtividade. Portanto, a unidade deve tomar medidas para abordar essas preocupações e melhorar a percepção do reconhecimento por parte dos funcionários.

Respondendo à questão "Qual é a percepção dos funcionários em relação ao feedback fornecido pela liderança?", a análise dos dados indica uma clara diminuição na percepção positiva dos funcionários em relação à promoção de feedback regular por parte de seus superiores imediatos ao longo dos anos. Essa tendência negativa é acompanhada por um aumento nas respostas desfavoráveis, evidenciando uma crescente insatisfação com a qualidade e a regularidade do feedback. Essa situação pode levar a funcionários desvalorizados, desmotivados e desengajados, o que, por sua vez, pode prejudicar a eficácia e o sucesso da organização. Portanto, é crucial que a organização investigue e aborde essas questões para melhorar a percepção dos funcionários em relação ao feedback e, assim, promover um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

Em relação a pergunta "De que maneira os funcionários percebem os esforços da liderança em promover o bem-estar dentro da organização?", a análise dos dados referentes aos anos de 2021, 2022 e 2023 apontou uma tendência negativa na percepção dos funcionários em relação ao reconhecimento e à preocupação de seus superiores com seu bem-estar. Em 2021, a maioria dos funcionários demonstrou alta satisfação com o reconhecimento e a confiança na liderança, refletida por baixas taxas de respostas neutras e desfavoráveis. Contudo, ao longo dos anos, essa satisfação diminuiu significativamente, com um aumento nas respostas neutras e desfavoráveis, indicando a falta de reconhecimento adequado e falhas na consistência e eficácia do processo de reconhecimento.

Em relação à preocupação dos líderes com o bem-estar dos funcionários, a tendência revelou um aumento nas respostas neutras, sugerindo uma maior ambivalência em relação à liderança. Isso pode levar a uma diminuição do engajamento, motivação e produtividade dos funcionários. Para reverter essa tendência negativa, a organização precisa adotar medidas proativas, como melhorar a comunicação entre líderes e colaboradores, promover um ambiente de trabalho saudável e reconhecer o bem-estar dos funcionários como uma prioridade. Pesquisas regulares sobre o clima organizacional e o engajamento dos colaboradores também são essenciais para identificar áreas de melhoria e tomar medidas corretivas.

A análise dos dados sobre a intenção dos funcionários de permanecer na empresa revelou oscilações ao longo dos anos. Em 2021, uma parcela considerável dos colaboradores estava indecisa em relação à sua permanência, com 14% de respostas

neutras, enquanto a insatisfação era baixa (2%). Isso pode ser explicado pela estabilidade no ambiente de trabalho e condições satisfatórias. Em 2022, houve um aumento nas respostas desfavoráveis (8%), indicando uma mudança na percepção dos funcionários. Essa tendência continuou em 2023, com 10% de respostas desfavoráveis, destacando a insatisfação em alta. Essa insatisfação pode levar a baixo engajamento, afetando a produtividade e contribuindo para uma maior rotatividade de pessoal. A liderança desempenha um papel crucial na retenção de talentos, e é importante abordar essas preocupações para manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo. A organização deve fortalecer a comunicação, o engajamento dos funcionários e criar oportunidades de desenvolvimento e crescimento para garantir a estabilidade e a satisfação dos colaboradores.

No que diz respeito às limitações deste estudo, é importante destacar que a base de dados secundária não oferece informações detalhadas o suficiente para identificar claramente os estilos de liderança predominantes na unidade. No entanto, algumas características desses estilos podem ser inferidas a partir das respostas às perguntas norteadoras. Por exemplo, o aumento significativo das respostas neutras e desfavoráveis sugere a possível ausência de um estilo de liderança democrático na unidade e a presença de traços de um estilo mais autocrático.

Outra limitação relevante é a falta de segmentação dos dados, uma vez que as respostas não são categorizadas com base em critérios como área de atuação, cargo, tempo de serviço ou idade dos colaboradores. Essa falta de segmentação pode dificultar a formulação de ações específicas e direcionadas para grupos ou necessidades particulares. Em vez disso, as informações fornecidas se referem ao contexto geral da unidade, limitando a capacidade de personalizar estratégias e abordagens com base em características específicas dos colaboradores.

Por fim, com base na análise dos dados, fica evidente que a liderança da unidade teve um impacto significativo no engajamento dos funcionários no período avaliado. A organização enfrenta grandes desafios relacionados à percepção do reconhecimento, feedback, bem-estar e segurança, além da intenção de permanência. Recomenda-se que a organização invista em treinamento de liderança, fortaleça a comunicação, implemente pesquisas regulares de clima organizacional e crie oportunidades de desenvolvimento para promover um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

De modo geral, a pesquisa contribuiu para melhorar o entendimento do impacto da liderança no engajamento dos funcionários, enfatizando o papel significativo dos líderes na influência da percepção dos colaboradores sobre elementos essenciais para seu engajamento no ambiente de trabalho. Esses achados ressaltam a importância de investir em programas de treinamento destinados a capacitar os líderes, permitindo que eles se adaptem eficazmente a ambientes em constante transformação, sejam originados de mudanças internas ou externas à organização.

Para futuras pesquisas abordando a mesma temática, pode ser considerada a segmentação dos dados com base em critérios como cargo, área de atuação e tempo de serviço. Isso permitirá a identificação de áreas de atuação específicas que possam demandar ações direcionadas. Além disso, uma abordagem produtiva seria estabelecer uma correlação entre os níveis de engajamento dos funcionários e os índices de absenteísmo, explorando possíveis relações entre esses fatores que impactam o desempenho e o bem-estar dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

Antonakis, J. (2001). **The validity of the transformational, transactional, and laissez-faire leadership model as measured by the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ5X)**. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, 62 (1), 233. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/07eab9d7efb226590f538ebf078f8c0f/1?pq-origsite=gscholar;cbl=18750;diss=y>. Acesso em 10 set. 2023.

Albrecht, S. L., A. B. Bakker, J. A. Grumen, W. H. Macey; A. M. Saks. 2015. **“Employee Engagement, Human Resource Management Practices and Competitive Advantage.”** Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance 2 (1): 7–35. doi:10.1108/JOEPP-08-2014-0042. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOEPP-08-2014-0042/full/html>. Acesso em: 14 set. 2023.

Barbuto, J. E. (2005). **Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents**. Journal of Leadership, 11(4), 26-40. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/107179190501100403>. Acesso em: 29 mai. 2023.

BANKS, George C. et al. **A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy**. The leadership quarterly, v. 27, n. 4, p. 634-652, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984316000163>. Acesso em: 29 mai. 2023.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Full-Range Leadership Development: **Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1997. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037/t03624-000>. Acesso em: 08 ago. 2023.

BENNIS, Warren. **The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue**. American psychologist, v. 62, n. 1, p. 2, 2007. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/journals/amp/62/1/2/>. Acesso em: 08 set. 2023.

Bommer, W. H., Rich, G. A.; Rubin, R. S. (2005). **Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change.** *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733–753. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.342>. Acesso em: 05 set. 2023.

BHATTI, N.; MAITLO, G. M.; SHAIKH, N.; HASHMI, M. A.; SHAIKH, F. M. **The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction.** *International Business Research*, v. 5, n. 2, p. 192, 2012. [PB]. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/c77d/d8329450cc1e5594d2717d3d27a34ae76676.pdf>. Acesso em: 18 set. 2023.

BISWAS, Soumendu. **Relationship between psychological climate and turnover intentions and its impact on organizational effectiveness: A study in Indian organisations.** *IIMB Management Review*, v. 22, n. 3, p. 102-110, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0970389610000200>. Acesso em: 08 ago. 2023.

BLACKMON, R. B.; GRAMOPADHYE, A. K. **Improving construction safety by providing positive feedback on backup alarms.** *Journal of Construction Engineering Management*. Disponível em: [https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(1995\)](https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/(ASCE)0733-9364(1995)). Acesso em: 05 set. 2023.

BRAUN, S., PEUS, C., WEISWEILER, S.; Frey, D. (2013). **Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust.** *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312001075>. Acesso em: 08 ago. 2023.

BREEVAART, K., BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E.,; Derks, D. (2014). **Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance.** Journal of Organizational Behavior, 35(2), 189-202. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.2041>. Acesso em: 18 set. 2023.

BRUN, Jean-Pierre; DUGAS, Ninon. **An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices.** The International Journal of Human Resource Management, v. 19, n. 4, p. 716-730, 2008. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190801953723>. Acesso em: 08 ago. 2023.

CARMELI, A. (2003). **The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers.** Journal of Managerial Psychology, 18(8), 788-813. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940310511881/full/>. Acesso em: 05 set. 2023.

CHRISTIAN, Michael S.; GARZA, Adela S.; SLAUGHTER, Jerel E. **Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance.** Personnelpsychology, v. 64, n. 1, p. 89-136, 2011. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>. Acesso em: 08 ago. 2023.

CONSONI, Bianca. **A importância do feedback.** Fundação Educacional do Município de Assis–FEMA-Assis, 2010. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0711260709.pdf>. Acesso em: 29 mai. 2023.

COSTA, Silas Dias Mendes; PAIVA, Kely César Martins de; RODRIGUES, Andrea Leite. **Sentidos do trabalho, vínculos organizacionais e engajamento: proposição de um modelo teórico integrado.** Cadernos EBAPE. BR, v. 20, p. 470-482, 2022. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/qqkKZxZj9YBDN7P_fk5g8XRk/. Acesso em: 22 set. 2023.

DIAS, M. A. M. J.; Borges, R. S. G. e. (2015). **Tipos de liderança e desempenho de equipes no setor público**. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), 21(1), 200–221. doi:10.1590/1413-2311.0542014.53468. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/KZmhT4JL9DvdctJht4zTThv/>. Acesso em: 18 set. 2023.

EDMONDSON, A. C. (1999). **Psychological safety and learning behavior in work teams**. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/2666999>. Acesso em: 29 mai. 2023.

FAMAKIN, I. O.; ABISUGA, A. O. **Effect of path-goal leadership styles on the commitment of employees on construction projects**. International Journal of Construction Management, v. 16, n. 1, p. 67-76, 2016. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15623599.2015.1130601>. Acesso em: 08 ago. 2023.

FEIJÓ, Amanda Monteiro; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues; PETRI, Sérgio Murilo. **O uso das escalas Likert nas pesquisas de contabilidade**. Revista Gestão Organizacional, v. 13, n. 1, p. 27-41, 2020. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5112>. Acesso em: 08 ago. 2023.

GEORGE, B., Sims, P.,; McLean, A. N. (2007). **Discovering your authentic leadership**. Harvard Business Review, 85(2), 129-138. Disponível em: https://www.simplylifeindia.com/uploads/8/1/1/5/8115412/discovering_your_authentic_leadership.pdf. Acesso em: 18 set. 2023.

GILMORE, P., Hui, X., Wei, F., Tetrick, L.; Zaccaro, S. (2013). **Positive affectivity neutralizes transformational leadership's influence on creative performance and organizational citizenship behaviors**. Journal of Organizational BEHAVIOR, 34(8), 1061-1075. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.1833>. Acesso em: 29 mai. 2023.

GREENBERG, J. (1999). **Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts.** *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3-18. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315193854-6/employee-theft-reaction-underpayment-inequity-hidden-cost-pay-cuts-jerald-greenberg>. Acesso em: 01 set. 2023.

HARTER, J. K., Schmidt, F. L.; Hayes, T. L. (2002). **Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis.** *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2002-12397-006>. Acesso em: 08 ago. 2023.

HOCH, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H.; Wu, D. (2018). **Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis.** *Journal of Management*, 44(2), 501-529. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206316665461>. Acesso em: 08 ago. 2023.

HODGE, David R.; GILLESPIE, David. **Phrase completions: An alternative to Likert scales.** *Social Work Research*, v. 27, n. 1, p. 45-55, 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/David-R-Hodge/publication/234692602_Phrase_Completions_An_Alternative_to_Likert_Scales/links/004635359a405b19f5000000/Phrase-Completions-An-Alternative-to-Likert-Scales.pdf. Acesso em: 29 mai. 2023.

HOGAN, R.; Kaiser, R. B. (2005). **What We Know About Leadership.** *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1037/1089-2680.9.2.169>. Acesso em: 18 set. 2023.

HUANG, X., Iun, J., Liu, A.; Gong, Y. (2010). **Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates.** *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.636>. Acesso em: 05 set. 2023.

JACKSON, E.M., Rossi, M.E., Hoover, E.R; Johnson, R.E. (2012), “**Relationships of leader reward behavior with employee behaviour: fairness and morale as key mediators**”, Leadership; Organization Development Journal, Vol. 33 No. 7, pp. 646-661. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437731211265232/full/html>. Acesso em: 29 mai. 2023.

JOHNS, G. (2010). **Presenteeism in the Workplace: A Review and Research Agenda**. Journal of Organizational Behavior, 31(4), 519-542. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.630>. Acesso em: 15 set. 2023.

JOHNSON, J. A; Lipscomb, J. D. (2010). **Service Quality Perceptions and Customer Satisfaction: Evaluating the Role of Affective Commitment**. Journal of Services Marketing, 24(3), 75-85. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jimk.12.3.58.38100>. Acesso em: 08 ago. 2023.

JUDGE, T. A; Piccolo, R. F. (2004). **Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity**. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755-768. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2004-19456-002>. Acesso em: 15 set. 2023.

JUNIOR, Aloir Pedruzzietal.**Leitura da evolução das teorias sobre liderança**. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 7, n. 1, p. 247-261, 2016. Disponível em: <https://sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2016.001.0017>. Acesso em: 05 set. 2023.

JUDGE, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., ; Patton, G. K. (2001). **The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review**. Psychological Bulletin, 127(3), 376-407. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2001-17499-005>. Acesso em: 05 set. 2023.

KAHN, W. A. (1990). **Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work**. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. doi:10.5465/256287. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256287>. Acesso em: 05 set. 2023.

KHAN, Z., NAWAZ, A. e KHAN, I. (2016). **Leadership Theories and Styles: A Literature Review**. *Journal of Resources Development and Management*. 16, 1-7. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Allah-Nawaz-2/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review/links/56bcd3ad08ae9ca20a4cdea2/Leadership-Theories-and-Styles-A-Literature-Review.pdf. Acesso em: 24 mai. 2023.

KOTTER, J.P. (2000), "**What Leaders Really Do**", *The Bottom Line*, Vol. 13 No. 1. <https://doi.org/10.1108/bl.2000.17013aae.001>. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/bl.2000.17013aae.001/full/html?utm_campaign=Emerald_Strategy_PPV_November22_RoN. Acesso em: 30 mai. 2023.

LAI, Fong-Yi et al. **Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement**. *Sage Open*, v.10,n.1, p. 2158244019899085, 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2158244019899085>. Acesso em: 14 set. 2023.

LIMSILA, K.; OGUNLANA, S. O. **Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment**. *Engineering, construction and architectural management*, v. 15, n. 2, p. 164-184, 2008. [PB]. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09699980810852682/full/html>. Acesso em: 02 ago. 2023.

LUTHANS, Fred; YOUSSEF, Carolyn M. **Emerging positive organizational behavior**. *Journal of management*, v. 33, n. 3, p. 321-349, 2007. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206307300814>. Acesso em: 03 set. 2023.

MORAIS, Filipe Duarte Pereira. **Tipos de liderança no teletrabalho: a interdependência da liderança transacional e transformacional com a motivação, o desempenho e a satisfação do trabalhador.** 2021. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/22899>. Acesso em: 29 mai. 2023.

O'DRISCOLL, Michael P.; BEEHR, Terry A. **Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates.** Journal of organizational Behavior, v.15, n.2, p.141-155, 1994. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.4030150204>. Acesso em: 23 nov. 2023.

PEARCE, Craig L.; SIMS JR, Henry P. **Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors.** Group dynamics: Theory, research, and practice, v. 6, n. 2, p. 172, 2002. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/journals/gdn/6/2/172/>. Acesso em: 29 mai. 2023.

PINK, D. H. (2009). **The surprising truth about what motivates us.** Riverhead Books. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/232466604_Vertical_vs_shared_leadership_as_predictors_of_the_effectiveness_of_change_management_teams_An_examination_of_aversive_directive_transactional_transformational_and_empowering_leader_behaviors. Acesso em: 08 set. 2023.

SANTOS, Carla. Estatística descritiva. **Manual de auto-aprendizagem,** 2007. Disponível em: <https://static.fnac-static.com/multimedia/PT/pdf/9789726189688.pdf>. Acesso em: 18 set. 2023.

SANTOS, Adailson Soares; REIS NETO, Mario Teixeira. **Does cultural capital matter for individual job performance? A large-scale survey of the impact of cultural, social and psychological capital on individual performance in Brazil.** *International Journal of Productivity and Performance Management*, v.67, n.8,p.1352-1370, 2018. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-05-2017-0110/full/html>. Acesso em: 05 set. 2023.

SAKS, Alan M. **Antecedents and consequences of employee engagement.** *Journal of managerial psychology*, v. 21, n. 7, p. 600-619, 2006. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940610690169/full/html>. Acesso em: 05 set. 2023.

SALANOVA, M., Agut, S.;Peiró, J. M. (2005). **Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate.** *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/journals/apl/90/6/1217/>. Acesso em: 17 jul. 2023.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. **A pesquisa científica.** Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.p.33-44, 2009. Disponível em: https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/213838/00072_8731.pdf. Acesso em: 03 ago. 2023.

SOUZA, Renato; WOOD JR, Thomaz. **Múltiplas lentes de estudo e abordagem da liderança.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 62, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/Mv5tFP5yp5Fqm9FYwXzndSQ/>. Acesso em: 29 mai. 2023.

SCHNEIDER, B., White, S. S., ; Paul, M. C. (1998). **Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model.** *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150-163. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1998-01190-002>. Acesso em: 20 jul. 2023.

SHIMAZU, Akihito; SCHAUFELI, Wilmar B. **Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees.** *Industrial health*, v. 47, n. 5, p. 495-502, 2009. Disponível em: https://www.jstage.jst.go.jp/article/indhealth/47/5/47_5_495/_article/-char/ja/. Acesso em: 29 mai. 2023.

STOGDILL, R. M. **Leadership, Membership and Organization.** *Psychological Bulletin*, v. 47, p. 1-14, 1950. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/journals/bul/47/1/1/>. Acesso em: 25 jun. 2023.

TROTTIER, Tracey; VAN WART, Montgomery; WANG, Xiao Hu. **Examining the nature and significance of leadership in government organizations.** *Public Administration review*, v. 68, n. 2, p. 319-333, 2008. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2007.00865.x>. Acesso em: 05 set. 2023.

VAN DIERENDONCK, Dirk. **Servant leadership: A review and synthesis.** *Journal of management*, v. 37, n. 4, p. 1228-1261, 2011. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206310380462>. Acesso em: 18 set. 2023.

VANCOUVER, Jeffrey B; MORRISON, Elizabeth Wolfe. **Feedback inquiry: The effect of source attributes and individual differences.** *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 62, n. 3, p. 276-285, 1995. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597885710503>. Acesso em: 18 set. 2023.

Vargas, M.; Castilho, L. A. (2019). **Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los tipos de liderar: clave para la transformación y el cambio.** *Pensamiento e gestión*, Universidad del Norte. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762019000100187;script=sci_arttext. Acesso em: 05 set. 2023.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., ; Peterson, S. J. (2008). **Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure**. *Journal of Management*, v.34, p. 89-126. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206307308913>. Acesso em: 29 mai. 2023.

Zeithaml, V. A, Bitner, M. J.;Gremler, D. D. (2006). **Services marketing: Integrating customer focus across the firm**. McGraw-Hill. Disponível em: https://repository.vnu.edu.vn/handle/VNU_123/84988. Acesso em: 18 set. 2023.