



**RELAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DOS GESTORES COM O  
ENGAJAMENTO NO TRABALHO DOS COLABORADORES DE UMA  
EMPRESA DO SEGMENTO DE BEBIDAS**

***RELATIONSHIP OF LEADERSHIP STYLES OF MANAGERS WITH THE  
ENGAGEMENT IN THE WORK OF EMPLOYEES OF A COMPANY IN  
THE BEVERAGE SEGMENT***

***RELACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS GERENTES  
CON EL COMPROMISO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE UNA  
EMPRESA DEL SEGMENTO DE BEBIDAS***

**JÉSSICA PEREIRA**

Graduada em Administração pela Faculdade Integrada de Santa Maria – FISMA

**ANDRESSA SCHAURICH DOS SANTOS**

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM

**MATHEUS MACHADO LAURINI**

Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

**RESUMO**

O presente trabalho tem o objetivo analisar como os estilos de liderança dos gestores se relacionam com o engajamento no trabalho dos colaboradores de uma empresa de bebidas de Santa Maria/RS. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza





aplicada, descritiva e com abordagem quantitativa. Diante dos resultados observados, verifica-se que todos os objetivos propostos foram alcançados, respondendo assim, a questão central de pesquisa. Foi possível concluir que os construtos de Estilos Liderança e Engajamento no trabalho dos colaboradores se relacionam em uma intensidade positiva moderada. Com os resultados desta pesquisa, observou-se que entre os estilos de liderança, a liderança transformacional é a que tem uma maior relação com o engajamento no trabalho dos colaboradores, apesar dessa relação ser muito próxima à da liderança transacional.

**Palavras-chave:** Estilos de Liderança; Engajamento no Trabalho; Empresa do segmento de bebidas.

### ABSTRACT

The present work has the objective to analyze how the leadership styles of the managers are related to the engagement in the work of the employees of a beverage company in Santa Maria/RS. To this end, an applied, descriptive research with a quantitative approach was carried out. In view of the observed results, it appears that all the proposed objectives were achieved, thus answering the central research question. It was possible to conclude that the constructs of Leadership Styles and Engagement in the work of the collaborators are related in a moderate positive intensity. With the results of this research, it was observed that among the leadership styles, transformational leadership is the one that has a greater relationship with employee engagement in the work, despite this relationship being very close to that of transactional leadership.

**Keywords:** Leadership Styles; Work Engagement; Beverage company.

### RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar cómo los estilos de liderazgo de los gerentes se relacionan con el compromiso en el trabajo de los empleados de una empresa de bebidas en Santa Maria/RS. Para ello, se llevó a cabo una investigación aplicada, descriptiva y con enfoque cuantitativo. A la vista de los resultados observados, parece que se lograron todos los objetivos propuestos, respondiendo así a la pregunta central de investigación. Se pudo concluir que los constructos Estilos de Liderazgo y Compromiso en el trabajo de los colaboradores se relacionan en una intensidad positiva moderada. Con los resultados de esta investigación se observó que dentro de los estilos de liderazgo, el liderazgo transformacional es el que tiene una mayor relación con el engagement de los empleados en el trabajo, a pesar de que esta relación es muy cercana a la del liderazgo transaccional.

**Palabras clave:** Estilos de Liderazgo; Compromiso de trabajo; Compañía de bebidas.





## 1 INTRODUÇÃO

As grandes transformações que estão acontecendo no mundo dos negócios, os impactos na economia mundial, o avanço tecnológico, o processo de globalização e a competição no mercado de trabalho acabam fazendo com que o ambiente empresarial se reorganize. Assim, as organizações sentem a necessidade de mudanças neste cenário impondo novas formas de liderar e motivar os colaboradores, para que trabalhem em times, atendam melhor os clientes e produzam mais (CASTEGNARO; FACIN, 2018).

De acordo com Carvalho, Palmeira e Mariano (2012), para alcançar os objetivos e metas as organizações precisam de pessoas, e para que tenham sucesso é preciso superar os limites da ação individual, sendo assim o sucesso da organização depende da satisfação de necessidades e desejos das pessoas que trabalham e colaboram com ela. Nesse contexto insere-se o papel do líder nas organizações.

Conforme Macêdo et al. (2007, p. 110), o líder é aquela pessoa que “no exercício de qualquer função de comando permanente ou temporária, formalmente designada ou não, é capaz de influenciar a equipe e, sendo por ela legitimado, representá-la e conduzi-la numa determinada situação”. Oliveira e Perez (2015) corroboram que um líder é aquele que conquista seus liderados por meio do seu poder de influenciar e não com o uso do poder de autoridade. Esse os orienta e os motiva para que juntos alcancem seus objetivos, ou seja, exerce uma influência no comportamento dos liderados, motivando-os e, assim, os levando a conquistar resultados.

Para Botelho e Krom (2010) independente do conceito de liderança, baseado nas definições, espera-se que o líder tenha um impacto sobre os liderados, entretanto este depende do estilo de liderança adotado. Avolio et al. (2003 apud MOSCON, 2013) destaca que o comportamento e estilo de gestão do líder serão determinantes para o resultado final da interação entre esse e seus liderados. Diante desse cenário desenvolveu-se novas teorias sobre a liderança, denominadas Transformacional e Transacional.



De acordo com Marquis e Huston (1999) há dois tipos de líderes: o tradicional, preocupado com as operações do dia-a-dia, chamado de Transacional, e o comprometido, visionário e capaz de distribuir responsabilidades com esta visão, chamado de Transformacional. Fonseca, Porto e Barroso (2012, p. 2) complementam que “O primeiro estilo é caracterizado por inspirar os liderados e levá-los a transcender o próprio interesse pelo bem da organização. Já o segundo baseia-se em negociar trocas e punir desempenhos aquém do esperado”.

Na opinião de Souza (2009) para que a organização consiga vencer a competitividade e seguir suas concorrentes no mercado ela precisa de bons líderes e que eles saibam utilizar o melhor estilo de liderança e os melhores métodos para solucionar problemas. Nesse sentido, segundo Moscon (2013) é importante analisar o impacto do comportamento de Liderança Transacional e Transformacional sobre as atitudes e comportamentos dos colaboradores. Frente a isso insere-se questões voltadas ao engajamento no trabalho.

Segundo Schaufeli (2018), o engajamento no trabalho é definido como um estado mental, disposicional e assertivo de intenso prazer e conexão com a atividade laboral, no qual a pessoa se vincula à sua atividade laboral com elevados sentimentos de inspiração, bem-estar e prazer autêntico pelo que realiza profissionalmente. O engajamento é apontado por ser benéfico tanto para o trabalhador como para a organização, entretanto é ligado diretamente ao comportamento do colaborador.

Esse tema, de acordo com Moura, Brito e Lopes (2015), ainda é pouco pesquisado por autores brasileiros, embora seja de extrema importância para os profissionais e organizações, uma vez que o engajamento no trabalho gera variados benefícios para ambos e vem se tornando uma das principais ferramentas para o sucesso. De acordo com Oliveira e Rocha (2017) diversos fatores, inclusive o estilo de liderança e o tipo de relação dos superiores podem afetar as atitudes e comportamentos dos empregados, refletindo-se no engajamento desses no trabalho, logo, estudar o engajamento no ambiente de trabalho é uma questão de bastante relevância para a gestão de pessoas contemporânea (FIORENTIN, STEFANO E SANTOS, 2020).





Dessa forma, o objetivo da presente pesquisa é analisar como os estilos de liderança dos gestores se relacionam com o engajamento no trabalho dos colaboradores de uma empresa de bebidas de Santa Maria/RS.

Essa pesquisa se justifica, do ponto de vista teórico como forma de contribuir com o avanço nas pesquisas científicas acerca dos estilos de liderança e engajamento no trabalho, com enfoque na relação desses em um contexto de uma empresa de bebidas. Além disso, do ponto de vista prático a pesquisa busca auxiliar a organização no entendimento de como os liderados percebem a influência de seus líderes e entender quais são os seus estilos, e o quanto eles influenciam seus colaboradores, verificando a relação dos líderes e liderados no engajamento no trabalho, provendo informações para melhores práticas que ajudem na interação humana no ambiente organizacional.

## 2 CONSTRUÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

De acordo com Araújo (2011, p.3) “não existe uma definição consensual para liderança, assumindo esta diferentes conceitos em função da especificidade de cada investigação e de cada autor”. Santos et al. (2018) corroboram, destacando que a temática liderança é bastante pesquisada, apesar de ainda não se ter uma concordância na sua definição, apresentando dificuldade de definir a liderança e o que é ser um líder.

Para Gonçalves (2008), liderança está diretamente relacionada à capacidade de influenciar pessoas para o alcance de objetivos. Segundo Oliveira e Perez (2015), a liderança é um assunto de grande relevância, uma vez que o mercado de trabalho encontra profissionais despreparados a assumir um cargo de líder, a temática busca entender quais as características devem-se apresentar para ser um líder eficaz. Nesse momento de mudanças e incertezas é importante que os gestores cumpram um papel de liderança voltado a orientar, motivar as pessoas, e assim gerir melhor as equipes.



Conforme os múltiplos aspectos em estudo da liderança, constata-se que alguns teóricos aprofundaram-se em o que é ser um líder, quais seus traços e comportamentos para atingir a eficácia. Outros, concentraram-se no desenvolvimento dos conceitos de ser um líder e na investigação do que o mesmo faz, delineando distintos estilos de liderança. Ainda, alguns se preocuparam em analisar as determinantes em que se concentra a eficácia do líder, buscando descobrir quais as variáveis influenciam na construção do líder e liderado (BERGAMINI, 1994).

No início do século XX surgiram os primeiros estudos sobre a temática, voltados para as características dos líderes, no qual se procurava qualidades que se distinguiam de outras pessoas, sendo essas características naturais (pessoais, sociais e de qualidades exteriores) (MOSCON, 2013). Após esse período, segundo Freitas (2006), se aprofundou os estudos na temática liderança voltados para o comportamento organizacional, com foco em descobrir quais os comportamentos, habilidades e aspectos que faz um líder eficaz.

A partir do final da década de 90, o foco dos estudos passou a abordar a liderança como um processo contingencial/situacional. Nesse momento, de acordo com Salvador (2010), os conceitos e fontes de informações sobre liderança abordaram a presença de dois elementos fundamentais: o fator humano e o conjunto de influências interpessoais realizadas em situações variadas.

Diante desses aspectos, na visão de Northouse (2004 apud MOSCON, 2013), quatro componentes podem ser identificados para compreensão do fenômeno de liderança: trata-se de um processo; que envolve uma influência; que ocorre em um contexto de grupo; para o alcance de determinadas metas. Moscon (2013) complementa que o fato de se constituir em um processo implica em compreender que não é uma característica que reside no líder, mas que afeta e é afetado pela relação que se estabelece com a equipe.

Contudo, apesar do avanço nas pesquisas sobre a temática, os estudos realizados não foram capazes de fazer com que esse fenômeno fosse melhor compreendido. Assim, surge uma abordagem, no intuito de reconciliar algumas controvérsias apresentadas



pelos estudos anteriores: teorias da Liderança Transacional e Transformacional. Para Moscon (2013), os estudos da Liderança Transacional e Transformacional trouxeram como sugestão a incorporação dos comportamentos, traços de personalidade e os tipos de influências estabelecidas entre os membros de uma organização.

O líder transacional é aquele focado em seus deveres administrativos, assim, por meio de regras e regulamentos, busca cumprir com as necessidades da organização e dos colaboradores (SANTOS et al., 2018). Sobral e Peci (2008) evidenciam que esse estilo guia os liderados em direção de objetivos pretendidos e distribui recompensas para aqueles que conseguem alcançá-las.

Já o líder transformacional, dispersa o uso de poderes e se baseia na confiança e no autodesenvolvimento ao delegar tarefas (SANTOS et al., 2018). Segundo Freitas (2008) um líder que através da sua visão pessoal e da sua energia inspire os seus seguidores e tenha impacto significativo na sua organização, pode ser chamado de líder transformacional. Ainda, Nascimento (2017) destaca que a liderança transformacional estabelece uma relação positiva em um grupo de trabalho, relacionado a confiança que um líder pode transcender aos liderados, assim a liderança transformacional pode alcançar a eficiência de um grupo.

Diante desses aspectos desenvolveu-se a Escala *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) Form 6S proposto por Bass e Avolio (1992 apud NORTHOUSE, 2004) e traduzido e adaptado por Moscon (2013). Essa escala, apresentando oito dimensões de comportamento de liderança, entre transacional, transformacional, além da “ausência da liderança” (*laissez-faire*), se tornou referência nos estudos contemporâneos sobre esse tema. No Quadro 1 destacam-se os estilos de liderança, dimensões de cada um e seus conceitos.

Quadro 1 - Estilos, dimensões e Conceitos da Escala MLQ

ESTILO DE LIDERANÇA	DIMENSÃO	CONCEITO
---------------------	----------	----------



TRANSACIONAL	Recompensa contingente	Baseado no reforçamento constante por parte dos líderes do comportamento esperado dos liderados. O relacionamento entre ambos baseia-se na troca de recompensas e reconhecimento de realizações para os resultados desejados
	Gerência pela exceção	Trata do relacionamento em que o <i>feedback</i> ao liderado se dá apenas quando ocorre um erro ou um problema. Comportamentos desse estilo incluem o estabelecimento de normas, o monitoramento e busca de desvios, a aplicação da regra e o foco em erros.
TRANSFORMACIONAL	Carisma ou influência idealizada	Baseada em modelo que desperte admiração, respeito e confiança. O líder é capaz de exercer influência emocional e ganhar o respeito de seus seguidores, agindo como modelo, por meio de um comportamento exemplar.
	Motivação inspiracional	Uso de símbolos ou apelos emocionais – subordinados tem de exercer esforço para o alcance dos resultados organizacionais. Líder costuma ser visto como alguém obstinado, com energia e com grande confiança no alcance dos resultados cujos objetivos se direcionam a aumentar os níveis de otimismo e entusiasmo da equipe.
	Estimulação intelectual	Estímulo à inovação e ao questionamento às formas habituais de realizar o trabalho. O líder incentiva os empregados a olhar para seu trabalho de maneiras diferentes e pensar "fora da caixa", proporcionando a oportunidade para a autonomia da tarefa, variedade e desafio adicional.
	Consideração individualizada	Atenção e suporte oferecido de forma individualizada – reconhecimento de que os desejos e necessidades são específicas e merecem tratamento particular. Líder permite uma maior flexibilidade na sua relação com seus seguidores, atribuindo, inclusive tarefas com base nas suas necessidades específicas e tem como efeito a criação de uma atmosfera afetuosa e amigável no local de trabalho.
AUSÊNCIA DE LIDERANÇA <i>Laissez-faire</i>		Não se observa a troca entre líderes e subordinados, ou seja, o líder ignora a sua responsabilidade, não assume os objetivos definidos e adia a tomada de decisões importantes, não dando suporte e nem desenvolvendo sua equipe. Nesse tipo de "não-liderança" a pessoa evita tomar uma posição, tomar decisões e abdica da sua autoridade.

Fonte: Moscon (2013)

Embora o líder transformacional possa ser considerado o "ideal" Bass, Avolio e Goodhein (MARQUIS; HUSTON, 1999 apud SANTOS et al., 2018) advertem que estes





devem ser acompanhados de qualidades de líderes transacionais. Sendo os autores, o líder transformacional irá fracassar sem as habilidades presente nos transacionais, para tanto, ambas características necessitam estar presentes no líder. Ademais, é importante ressaltar que esses estilos de liderança se diferem, mas não são opostos, uma vez que estes se complementam, tendo em vista que o primeiro se dedica as tarefas e o segundo as pessoas, logo, de formas diferentes buscam alcançar desempenho e satisfação, individual e coletivamente (SANTOS, 2012).

## 2.2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

De acordo com Oliveira e Rocha (2017) podem ser encontradas inúmeras definições de engajamento na literatura, as quais frequentemente expõe a ideia de que o engajamento é um estado desejável, que beneficia o desempenho individual e organizacional. Para Bakker e Leiter (2010), o engajamento no trabalho é um estado positivo e de bem-estar ou contentamento, caracterizado por um alto nível de energia e uma grande harmonia com o próprio trabalho.

O tema tem sido muitas vezes confundido nas organizações como uma mistura de três conceitos diferentes: satisfação com o trabalho, comprometimento com o trabalho e alto desempenho. Contudo, segundo Shaufelli (2018), estar engajado com o trabalho, significa investir esforço e energia em atividades laborais que tem um propósito relevante para o trabalhador, e que ao mesmo tempo provocar no trabalhador prazer ao realizá-las.

Uma pessoa engajada se liga a sua atividade laboral com grande sentimento de bem-estar e prazer autêntico pelo que desempenha profissionalmente, sendo um estado positivo e profundo, intensamente referente a forma como as pessoas engajadas efetuam seu trabalho, independente das tarefas laborais, metas empresariais ou organizações em que estão incorporadas (MAGNAN; VAZQUEZ; PACICO; HUTZ, 2016). Ver o trabalho como opressivo ou um fardo a ser carregado é cada vez menos aceito atualmente, sendo





assim é importante que as organizações revejam suas ideias, dando foco no seu relacionamento com o empregado (CARVALHO, 2015).

Schaufeli (2018) destaca que o primeiro artigo científico publicado sobre engajamento foi nos anos 1990, escrito por Kahn, após uma década o tema foi ganhando relevância e interesse por outros pesquisadores, devido a uma relação entre as mudanças no mundo do trabalho e o surgimento da ciência da psicologia positiva, que tem como objetivo o estudo do funcionamento humano, referindo-se a pensamentos, comportamentos e sentimentos, e permitindo às organizações, indivíduos e comunidades prosperar.

Do ponto de vista de Plothow (2018), as abordagens de Kahn (1990, 1992) e Schaufelli et al (2006) possuem pontos em comum, como a relação com o trabalho, positividade e a complexidade do construto além dos aspectos intelectuais, abrangendo a dimensão afetiva e a comportamental. Para Kahn, o engajamento é um estado emocional de ativação, multidimensional (afetivo, cognitivo e comportamental) ligado ao trabalho, já Schaufelli o apresenta como uma condição mental positiva, definido pelo vigor, dedicação e absorção.

Nesta perspectiva teórica proposta por Schaufelli é que foi desenvolvida por Vasquez et al. (2016), a escala Utrecht de engajamento no trabalho (UWES), composta por três dimensões: Vigor, Dedicação e Concentração, que serão utilizadas para no desenvolvimento do presente estudo. A dimensão vigor é representada por altos níveis de energia e resiliência mental, mostrando a energia e força que o indivíduo põe em seu trabalho e são persistentes mesmo quando as coisas não dão certo (VASQUEZ et al., 2016).

A dedicação, por sua vez, corresponde a sentir-se altamente envolvido no trabalho, sentindo uma forte sensação de entusiasmo, significado e desafio. Por fim, a concentração reflete o estado de imersão e absorção na execução da tarefa em que o trabalhador perde a noção do passar do tempo no ambiente de trabalho e se vincula plena e prazerosamente ao trabalho que está executando (VASQUEZ et al., 2016).



Conforme Bakker, Albrecht e Leiter (2011), os colaboradores, ao perceberem que na organização em que estão inseridos há um interesse por eles, e essa oferece um clima de apoio, que envolve, desafia, e acolhe suas necessidades psicológicas, os tornam trabalhadores engajados, ou seja, faz com que dediquem seu tempo e sua energia, estando psicologicamente envolvidos nas suas atividades na organização. Para tanto, na visão dos autores, o engajamento baseia-se na percepção compartilhada dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho.

É importante ressaltar que engajamento é um processo dinâmico, sendo que, apesar de normalmente ser estável ao longo do tempo, pode se alterar no decorrer do tempo. Assim, Neto et al. (2013, p.12) destacam que "a fim de viabilizar o engajamento dos indivíduos, a organização deve valorizar a subjetividade das percepções de seus colaboradores, pois contemplando as distintas percepções dos indivíduos, haverá o entendimento do elo indivíduo – organização".

### 2.3 RELAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA E ENGAJAMENTO NO TRABALHO

De acordo com Cordeiro (2017) a relação do profissional com o trabalho passou por mudanças, não sendo mais o salário ou a estabilidade no trabalho os fatores da realização pessoal e profissional. Os líderes possuem atitudes mais humanas, ouvem, conversam e assim valorizam seus liderados e as suas características individuais, conquistando o grupo e transformando-os em uma equipe (OLIVEIRA; PEREZ, 2015). Devido as variadas mudanças no campo da gestão de pessoas, o engajamento se torna relevante na medida em que se considera um fator de motivação intrínseca, composta pela identificação com trabalho, caracterizado pelo alto nível de energia (FIORENTIN; STEFANO; SANTOS, 2020).

Segundo Fiorentin, Stefano e Santos (2020) na literatura internacional, estudos como os de Tims, Bakker e Xanthopoulou (2011), refenciam como os estilos dos líderes podem inspirar seus colaboradores, aumentando ou diminuindo o engajamento dos mesmos. Um líder bem preparado conduz seus liderados ao resultado por meio da sua



confiabilidade e motivação, conseguindo criar um ambiente de trabalho agradável, com uma equipe talentosa que trabalha com um propósito (OLIVEIRA; PEREZ, 2015).

Na visão de Souza e Tomei (2008), a maior parte dos estudos sobre mudanças organizacionais se concentra no estilo de liderança transformacional, sendo que grande parte da literatura considera que um dos fatores mais importantes para o sucesso de uma organização é a sua capacidade de realizar mudanças. Esse líder é capaz de reorganizar a organização como um todo, ajudando a rever as regras e normas da organização, sendo então considerado o estilo ideal para mudanças. Segundo os autores, não se encontra material abundante sobre a liderança transacional no contexto das mudanças transformacionais, entretanto sabe-se da importância de se ter líderes que se importam com os valores, que reveem as regras e normas e levam os liderados a ter um desempenho além do esperado, conseguindo unir o colaborador com os objetivos da organização.

Reis (2015) complementa o exposto, reforçando que os estilos de liderança impactam na gestão de pessoas, pois dependendo dos estilos pode-se alcançar os resultados esperados, contando com colaboradores que buscam se aperfeiçoar e melhorar seu desempenho, e conseqüentemente, se refletindo sobre os aspectos de engajamento desses com o ambiente laboral.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho tem o objetivo analisar como os estilos de liderança dos gestores se relacionam com o engajamento no trabalho dos colaboradores de uma empresa de bebidas de Santa Maria/RS. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada, descritiva e com abordagem quantitativa.

Quanto aos objetivos a pesquisa tem caráter descritivo, que é definido por Gil (2002) como primordial para a descrição de características de uma determinada população ou fenômenos, ou instituir relações entre variáveis, comumente usadas em técnicas padronizadas na coleta de dados, concentradas nas características de um





grupo. Já a abordagem quantitativa, segundo, Manzato e Santos (2012), é usada quando se quer medir relações, hábitos, atitudes, opiniões e diversos outros aspectos de um público alvo, por meio de coleta de dados estatisticamente comprovadas.

A população do presente estudo foi composta pelos colaboradores de uma empresa do segmento de bebidas, de Santa Maria/RS. A amostra foi calculada por meio de uma fórmula matemática para população finita, com grau de confiança de 95% e margem de erro de 5%. Para o cálculo da amostra foi levado em consideração a população de 326 colaboradores, com resultado do tamanho da amostra mínima de 147 pesquisados. A amostra mínima foi atingida, sendo a amostra final de 152 participantes.

No que se refere a coleta de dados foi utilizado um questionário com itens fechados, divididos em três partes: Parte I – Perfil sociodemográfico; Parte II – Estilos de Liderança; e, Parte III – Engajamento no Trabalho. Na primeira parte foram coletados dados pessoais dos colaboradores, tais como: idade, sexo, estado civil, se possuem filhos, tempo de atuação na empresa, responsabilidade pela manutenção da família e renda.

Posteriormente, foi aplicado o MLQ Form 6S proposto por Bass e Avolio (1992 apud NORTHOUSE, 2004), traduzido e adaptado por Moscon (2013) para medir os Estilos de liderança dos gestores. Essa escala é composta por 21 questões divididas, em sete fatores: dois transacionais, quatro transformacionais e um Ausência de liderança. No Quadro 2 apresenta-se as dimensões e itens que compõem a escala de Estilos de Liderança

Quadro 2 - Dimensões e itens da Escala de Estilos de Liderança

CONSTRUTOS	DIMENSÃO	ITENS
TRANSACIONAL	Recompensa contingente	5, 12, 19
	Gerência pela exceção	6, 13, 20
TRANSFORMACIONAL	Carisma ou influência idealizada	1, 8, 15
	Motivação inspiracional	2, 9, 16



	Estimulação intelectual	3, 10 17
	Consideração individualizada	4, 11, 18
<b>AUSÊNCIA DE LIDERANÇA</b>		7, 14, 21

Fonte: Moscon (2013)

Por fim, foi aplicada a escala de Engajamento no trabalho, avaliado por meio da versão adaptada para o Brasil da UWES (VAZQUEZ et al., 2015), composta por 17 itens. No Quadro 3 destacam-se as dimensões e os itens da escala de Engajamento no trabalho.

Quadro 3 – Dimensões e itens da Escala de Engajamento no trabalho

DIMENSÃO	ITENS
<b>VIGOR</b>	1, 4, 8, 12, 15 e 17
<b>DEDICAÇÃO</b>	2, 5, 7, 10 e 13
<b>CONCENTRAÇÃO</b>	3, 6, 9, 11, 14 e 16

Fonte: Vazquez et al. (2015)

Os questionários da Parte II e III são em formato de escala 5 pontos, do tipo likert de concordância. A análise dos dados foi realizada quantitativamente com o auxílio dos *softwares*

“Microsoft Excel” e “Statistical Package for Social Sciences” (SPSS) versão 23. Para tanto, foram realizadas análises descritivas forma de identificar os níveis dos construtos, além de análise de correlação, com o objetivo de revelar a força de associação entre as variáveis.

Para a identificação e análise dos resultados os dados intervalares foram transformados em dados categóricos, sendo levado em consideração o cálculo da média das respostas dos indivíduos em relação à escala Likert de 5 pontos. As mesmas foram padronizadas entre 0 à 100%, sendo convencionadas três categorias distintas (Baixo,

Médio e Alto) com o intuito de esclarecer o nível atingido por cada escala, conforme apresenta-se no Quadro 4.

Quadro 4 – Parâmetros para interpretação dos resultados

ESCORES	NÍVEL
1 a 2,9	Baixo
3 a 3,9	Médio
4 a 5	Alto

Fonte: elaborado pelos autores

No Quadro 5 apresenta-se uma síntese dos instrumentos de coletas de dados e procedimentos de análises que foram empregados para atender o proposto em cada um dos objetivos específicos do estudo.

Quadro 5 – Síntese dos instrumentos de coleta de dados e procedimentos de análises

OBJETIVOS	INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISES DOS DADOS
Caracterizar o perfil sócio demográfico dos colaboradores pesquisados.	Parte I – Perfil sociodemográfico	Análises descritivas Tabela de frequência
Identificar os estilos de liderança dos gestores da empresa pesquisada sob a perspectiva dos colaboradores.	Parte II – Estilos de Liderança	Análises descritivas Média e Desvio padrão
Descrever a percepção do engajamento no trabalho dos colaboradores com a empresa pesquisada.	Parte III – Engajamento no Trabalho	Análises descritivas Média e Desvio padrão
Verificar a relação entre os estilos de liderança dos gestores e o engajamento no trabalho dos colaboradores.	Parte II – Estilos de Liderança Parte III – Engajamento no Trabalho	Análise de correlação de Pearson

Fonte: Elaborado pelos autores

Importante destacar que os indivíduos participantes da pesquisa receberam esclarecimentos sobre o estudo, além de garantias de que poderiam desistir a qualquer



momento da participação, sendo essa facultativa. O questionário somente foi iniciado após o entendimento e a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Além disso, os dados serão mantidos em confidencialidade, sobretudo com o sigilo da identidade dos participantes, conforme exposto no Termo de Confidencialidade.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Com intuito de alcançar os objetivos do presente estudo, são apresentadas a seguir as etapas previstas para analisar os resultados obtidos por meio das respostas dos participantes da pesquisa. Para tanto, a análise está dividida em: Caracterização do perfil dos pesquisados, Nível das dimensões dos Estilos de Liderança, Nível das dimensões do Engajamento no trabalho e, por fim, Relação entre os Estilos de Liderança e o Engajamento no Trabalho.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS PESQUISADOS

Para atender ao primeiro objetivo específico, qual seja, caracterizar o perfil sociodemográfico dos colaboradores pesquisados, esse tópico tem por finalidade demonstrar, por meio de tabelas de frequência, o perfil dos participantes da pesquisa, conforme apresenta-se Tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização do perfil sociodemográfico dos pesquisados

VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA	PERC. (%)	
IDADE	de 18 a 25 anos	19	12,5
	de 26 a 35 anos	65	42,8
	de 36 a 45 anos	49	32,2
	de 46 a 55 anos	19	12,5
SEXO	Feminino	48	31,6
	Masculino	104	68,4
ESTADO CIVIL	Solteiro (a)	69	45,4
	Casado (a)	77	50,7
	Viúvo (a)	1	0,7
	Separado/ Divorciado	5	3,3
POSSUI FILHOS	Sim	79	52,00





	Não	73	48,00
<b>SE RESPONDEU SIM NA QUESTÃO ANTERIOR, QUANTOS FILHOS VOCÊ TEM?</b>	Um	45	29,6
	Dois	28	18,4
	Três	6	3,9
	Quatro ou mais	1	0,7
	De 6 meses a 1 ano	21	13,8
<b>TEMPO DE ATUAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO</b>	De 1 a 3 anos	32	21,1
	De 3 a 5 anos	25	16,4
	De 5 a 10 anos	35	23,00
	Mais de 10 anos	39	25,7
	De 1 a 2 salários mínimos	108	71,1
<b>RENDA(salário mínimo R\$1.100,00)</b>	De 3 a 5 salários mínimos	26	17,1
	De 6 a 9 salários mínimos	18	11,8
	Contribui apenas com uma pequena parte	11	7,2
<b>GRAU DE RESPONSABILIDADE PELA MANUTENÇÃO FINANCEIRA DA FAMÍLIA</b>	Divide igualmente as responsabilidades com outra pessoa	71	46,7
	Principal responsável, mas recebe ajuda de outra pessoa	31	20,4
	Único responsável	34	22,4
	Não tem nenhuma responsabilidade financeira	5	3,3

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando-se a Tabela 1, verifica-se que a maioria dos participantes apresentam faixa etária de 26 a 35 anos, o qual obtiveram uma porcentagem de 42,8% sendo estes 65 respondentes. Também pode-se evidenciar, em segundo lugar, os participantes com faixa etária de 36 a 45 anos, que obtiveram percentual de 32,2% sendo estes 49 participantes.

Outro dado que se destaca é que do total de 152 participantes da pesquisa, 104 são do sexo masculino totalizando 68,4 %. Além disso, dos respondentes, 77 são casados, chegando a 50,7%. Também pode se evidenciar que 69 respondentes são solteiros, totalizando 45,4%.

Dentre os participantes, 52% possuem filhos, sendo que destes, 45 (29,6%) possuem apenas 1 filho. Quando questionados sobre sua atuação profissional o tempo de carreira traz um dado interessante, no qual 39 (25,7%) atuam há mais de 10 anos na organização, seguidos de 35 (23%) que atuam de 5 a 10 anos. Importante destacar que a soma destes colaboradores mais antigos totalizam 48,7%. Apesar disso, ainda assim



os participantes da pesquisa em sua maioria são colaboradores com menos de 5 anos de tempo de atuação na organização, chegando há 51,3%. Por fim, questionados sobre a renda, 108 (71,1%) destacam receber de 1 a 2 salários-mínimos, com uma renda de R\$1.045,00 a R\$2.090,00 e a maioria divide igualmente com uma outra pessoa as responsabilidades financeiras para manutenção da família (46,7%).

Realizando-se um apanhado geral do perfil dos colaboradores participantes da pesquisa tem-se a representação das seguintes características: são homens, entre 26 e 35 anos, casados, com um filho, e atuam na organização há mais de 10 anos, possuem renda de 1 a 2 salários mínimos e dividem igualmente com uma outra pessoa as responsabilidades financeiras da família.

Após a caracterização do perfil sociodemográfico, no próximo tópico apresenta-se a análise das dimensões dos Estilos de Liderança.

## 4.2 ANÁLISE DAS DIMENÇÕES DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

Com o intuito de responder ao segundo objetivo específico do estudo, que foi o de identificar os estilos de liderança dos gestores da empresa pesquisada sob a perspectiva dos colaboradores, padronizou-se os resultados das médias do construto a fim de classificá-los em Baixo, Médio ou Alto (conforme explicado no método, capítulo 3). Na Tabela 2 apresenta-se tais resultados.

Tabela 2 - Estatísticas dos Estilos de Liderança

ITEM	QUESTÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
<b>TRANSACIONAL – RECOMPENSA CONTINGENTE</b>			
5	Meu superior imediato diz a mim e aos meus colegas o que fazer se quisermos ser recompensados pelo nosso trabalho.	3,13	1,166
12	Meu superior imediato reconhece/recompensa quando eu e meus colegas alcançamos as metas.	3,30	1,134



19	Meu superior imediato chama atenção para o que eu e meus colegas podemos conseguir pelo que realizamos.	3,57	0,945
<b>TRANSACIONAL – GERÊNCIA PELA EXCEÇÃO</b>			
6	Meu superior imediato fica satisfeito quando os empregados atingem os padrões desejados.	4,10	0,823
13	Enquanto as coisas estiverem funcionando meu superior imediato não tenta mudar nada.	3,34	1,031
20	Meu superior imediato diz os padrões que eu e meus colegas temos que saber para conduzir o nosso trabalho.	3,85	0,731
<b>TRANSFORMACIONAL – CARISMA OU INFLUÊNCIA IDEALIZADA</b>			
1	O meu superior imediato faz eu e meus colegas nos sentirmos bem ao seu lado.	3,96	0,833
8	Eu e meus colegas temos plena confiança em nosso superior imediato.	3,91	0,941
15	Eu e meus colegas sentimos orgulho de trabalhar com nosso superior imediato.	3,75	0,891
<b>TRANSFORMACIONAL – MOTIVAÇÃO INSPIRACIONAL</b>			
2	O meu superior imediato, expressa com poucas palavras o que eu e meus colegas poderíamos e deveríamos fazer.	3,59	0,964
9	O meu superior imediato passa uma imagem empolgante sobre o que eu e meus colegas podemos fazer.	3,50	1,003
16	Meu superior imediato ajuda a mim e aos meus colegas a encontramos significado no nosso trabalho.	3,48	0,989
<b>TRANSFORMACIONAL – ESTIMULAÇÃO INTELECTUAL</b>			
3	O meu superior imediato faz com que eu e meus colegas pensemos sobre os antigos problemas de uma nova maneira.	3,69	0,921
10	O meu superior imediato proporciona a mim e aos meus colegas, novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas.	3,67	0,933
17	O meu superior imediato consegue que eu e meus colegas repensemos ideias que nós nunca havíamos questionado antes.	3,49	0,913
<b>TRANSFORMACIONAL – CONSIDERAÇÃO INDIVIDUALIZADA</b>			
4	O meu superior imediato ajuda no desenvolvimento meu e de meus colegas.	3,73	1,008
11	Meu superior imediato deixa que eu e meus colegas saibamos o que ele acha do que estamos fazendo.	3,49	0,898
18	Meu superior imediato dá atenção pessoal aos empregados que parecem rejeitados.	3,35	1,032
<b>AUSENCIA DE LIDERANÇA</b>			
7	O meu superior imediato se contenta em deixar que os empregados continuem trabalhando da mesma forma de sempre.	3,00	0,996
14	Não importa o que eu e meus colegas queremos fazer, está tudo bem para o nosso superior imediato.	2,40	0,900
21	Meu superior imediato pergunta a mim e aos meus colegas somente o que é absolutamente essencial.	3,30	1,073

Na Tabela 2 abordam-se os resultados classificando os estilos de liderança em Transacional: Recompensa contingente e Gerência pela exceção; Transformacional: Gerência pela exceção, Motivação inspiracional, Estimulação intelectual, e a Ausência



de liderança. Realizando-se uma análise geral das médias apresentadas na Tabela 2 verifica-se que essas, em sua maioria, podem ser consideradas medianas, com índice de 3 a 3,9. Ao se analisar as frequências de respostas a essas questões percebe-se que os respondentes, na maioria, concordam com as afirmativas.

No que se refere a Liderança Transacional tem-se a maior média (4,10) no item 6 “Meu superior imediato fica satisfeito quando os empregados atingem os padrões desejados.” classificada como de nível Alto, e demonstrando a satisfação do superior quando seus liderados atingem as metas definidas. O baixo desvio padrão em relação a esse item mostra congruência de pensamento entre os pesquisados.

Já a menor média (3,13) foi para o item 5 que corresponde a questão “Meu superior imediato diz a mim e aos meus colegas o que fazer se quisermos ser recompensados pelo nosso trabalho.” considerada de nível médio. Esse item demonstra que pode existir uma falha de comunicação entre o superior e os liderados no que se refere ao que precisa ser feito e quais recompensas terão por isso. Importante destacar que o alto desvio padrão dessa questão (1,166) demonstra que nem todos os pesquisados avaliam esse item da mesma forma.

Em relação a Liderança Transformacional percebe-se que todas as médias estão classificadas como nível médio. Dentre essas, a questão 1 “O meu superior imediato faz eu e meus colegas nos sentirmos bem ao seu lado.” foi a que apresentou maior média (3,96) e baixo desvio padrão, mostrando que os liderados percebem a intenção do superior imediato em proporcionar bem-estar no convívio entre esses. Já o item que apresentou menor média (3,35) foi o 18 “Meu superior imediato dá atenção pessoal aos empregados que parecem rejeitados”, mas também se destaca o alto índice de desvio padrão para a questão.

Por fim, a Ausência de Liderança teve as menores médias da escala e também um dos menores índices de desvio padrão, demonstrando que existe uma presença forte de liderança na empresa pesquisada. Além disso, percebe-se que ambos os estilos de liderança (transacional e transformacional), de maneira geral, apresentaram médias muito próximas, sendo assim, entende-se que os respondentes possuem superiores





hierárquicos que apresentam ambos tipos de liderança, sendo que ambos os estilos estão presentes em seu ambiente organizacional.

Conforme foi apresentado anteriormente, o líder transacional é aquele focado em seus deveres administrativos, assim, por meio de regras e regulamentos, busca cumprir com as necessidades da organização e dos colaboradores (SANTOS et al., 2018). Já o transformacional, segundo Nascimento (2017) destaca que a liderança transformacional estabelece uma relação positiva em um grupo de trabalho, relacionado a confiança que um líder pode transcender aos liderados, assim a liderança transformacional pode alcançar a eficiência de um grupo.

Robbins (2010) ressalta que a liderança transacional e transformacional não são iguais e nem possuem a mesma importância, mas a liderança transacional é pouco eficaz se não for somada a liderança transformacional, que por sua vez é formada através da liderança transacional. A liderança transformacional produz níveis de esforço e desempenho superior ao estilo transacional, sendo assim um bom líder é aquele que possui as duas características somadas, como transacionais e transformacionais.

Feitas as considerações acerca dos estilos de liderança, na sequência passa-se a análise sobre o engajamento no trabalho dos colaboradores de uma empresa de bebidas de Santa Maria/RS.

#### 4.3 NÍVEL DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Com o intuito de responder ao terceiro objetivo do estudo, que foi descrever a percepção do engajamento no trabalho dos colaboradores com a empresa pesquisada, foram analisadas as médias da escala de engajamento. Para tanto foi feita a avaliação das médias mais altas e as médias que se mostraram mais baixas na pesquisa, conforme a Tabela 3.

Tabela 3 - Estatísticas do nível de Engajamento no trabalho



Construção	QUESTÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Vigor	1-No meu trabalho sinto que estou cheio de energia	3,80	0,90
	4-No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor	3,75	0,99
	8-Tenho vontade de ir para o trabalho quando levanto de manhã	3,75	0,99
	12-Eu posso me manter trabalhando por períodos de tempo muito longo	3,62	1,07
	15-Eu consigo me adaptar mentalmente a situações difíceis no meu trabalho	3,95	0,77
	17-Em relação ao meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não dão certo	4,17	0,73
Dedicação	2-Eu considero meu trabalho cheio de significado e propósito	4,07	0,76
	5-Sou entusiasmado com meu trabalho	3,86	0,88
	7-Meu Trabalho me inspira	3,89	0,84
	10-Tenho orgulho do trabalho que realizo	4,25	0,72
	13-Para mim, o meu trabalho é desafiador	3,94	0,87
Concentração	3-O tempo voa enquanto estou trabalhando	3,73	0,87
	6-Quando estou trabalhando esqueço tudo ao meu redor	3,29	1,14
	9-Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho	4,06	0,77
	11-Eu fico absorvido com meu trabalho	3,76	0,85
	14-Sinto-me tão empolgado que me deixo levar quando estou trabalhando	3,43	0,97
	16-É difícil desligar-me do meu trabalho	3,37	1,05

Com base na Tabela 3 identificaram-se os resultados do engajamento no trabalho, iniciando-se com a análise da dimensão Vigor. Segundo Shaufelli et al. (2002) o vigor é medido através da energia e esforço que uma pessoa atribui ao seu trabalho, sendo persistente mesmo quando as coisas não saem como o esperado.

No que se refere a essa dimensão, a maior média observada foi para o item 17 “Em relação ao meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não dão certo” com média 4,17, considerada de nível alto, assinalando que os colaboradores não desistem de chegar ao objetivo caso apareçam adversidades pelo caminho. A menor média, por sua vez, foi verificada no item 12 “Eu posso me manter trabalhando por períodos muito longo”, com média 3,62 (média/moderada). Entretanto, importante ressaltar que esse item teve o maior desvio padrão da dimensão, o que indica que os respondentes apresentaram discordâncias nas respostas.



Na dimensão Dedicção, observou-se a maior média para o item 10 “Tenho orgulho do trabalho que realizo” (4,25), seguida do item 2 “Eu considero meu trabalho cheio de significado e propósito” (4,07), ambas consideradas de nível alto. Já com menor média destaca-se o item 5 “Sou entusiasmado com meu trabalho” (3,86), considerada de nível médio. Os baixos índices de desvio padrão demonstram uma sintonia em relação à percepção dos pesquisados sobre essa dimensão. Além disso, a dimensão dedicação obteve maior score de pontuação, o que indica um nível mais elevado dessa em relação às demais e maior concordância na maneira de pensar dos respondentes. Vasquez et al. (2016) corroboram que essa dimensão é definida através da ligação do trabalhador com sua atividade laboral, onde ele atribui significado e propósito para o que realiza profissionalmente.

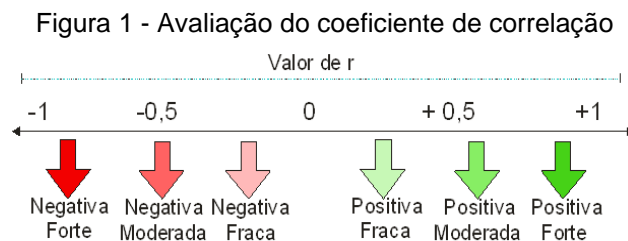
Por fim, a última dimensão avaliada se refere à Concentração que, conforme Vasquez et al. (2016), reflete o estado de imersão nas atividades e absorção em que o profissional perde a noção da passagem do tempo, e se vincula prazerosamente ao trabalho que ele executa. Para tanto, a maior média foi observada no item 9 “Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido em meu trabalho” com valor de 4,06 (nível alto) e menor média no item 6 “Quando estou trabalhando esqueço tudo ao meu redor”, com valor de 3,29 (nível médio). Importante ressaltar que tal dimensão foi a que demonstrou a maior diferença entre a maior e menor média. Conforme a literatura, pessoas concentradas apresentam um maior foco nas atividades desenvolvidas em seu trabalho.

Diante dos resultados apresentados, e de acordo com Santos, Quel e Vieira (2019) conhecer os fatores pelos quais as pessoas possam ser mais incentivadas e estimuladas a apresentar um maior desempenho e resultado, é um fator que agrega ao sucesso no resultado final, além de ser um indicador de que a organização se preocupa com seus colaboradores.

#### 4.4 A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E ENGAJAMENTO NO TRABALHO



Com o propósito de responder ao último objetivo específico deste estudo, o qual corresponde a verificar a relação entre liderança e engajamento no trabalho, os dados foram analisados por meio do coeficiente de Correlação de Pearson. Segundo Hair Jr et al (2007), essa correlação mede a força, a intensidade ou o grau de relação linear entre duas variáveis aleatórias, podendo variar de -1 a +1, conforme exposto na Figura 1.



Fonte: Lopes et al. (2008, p.140)

Quanto mais próximo o valor estiver destes extremos, maior será a associação entre as variáveis. Portanto, quanto mais próximo de +1 maior é a tendência de relação linear positiva, e quanto mais próximo de -1 maior é a relação linear negativa. Além disso, quanto mais próximo o valor estiver de zero menor será a correlação linear entre as variáveis (DANCEY e REIDY, 2006). Para tanto, na Tabela 4, demonstram-se as relações resultantes entre as médias dos construtos estudados.

Tabela 4 - Matriz de correlação

	Liderança Trans. Total	Liderança Transf. Total	Ausência de Liderança Total	Liderança Total	Engajamento Total
Liderança Trans. Total	1 152	0,785** 0,000 152	0,219** 0,007 152	0,905** 0,000 152	0,429** 0,000 152
Liderança Transf. Total	0,785** 0,000 152	1 152	0,019 0,814 152	0,952** 0,000 152	,528** 0,000 152
Ausência de Liderança Total	0,219** 0,007 152	0,019 0,814 152	1 152	0,262** 0,001 152	0,060 0,465 152
Liderança Total	0,905** 0,000 152	0,952** 0,000 152	,262** 0,001 152	1 152	,516** 0,000 152





<b>Engajamento Total</b>	0,429**	0,528**	,060	,516**	1
	0,000	0,000	0,465	0,000	
	152	152	152	152	152

Nota. \*\* A correlação é significativa no nível 0,01

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar a intensidade da Liderança Transacional e o Engajamento no Trabalho dos colaboradores, nota-se que existe uma correlação, sendo que o coeficiente de correlação se encontra entre 0 e +0,5, o qual indica uma relação positiva fraca (0,429). Já a Liderança transformacional possui uma correlação um pouco maior, de 0,528, que significa uma relação positiva moderada, da mesma forma a Liderança Total (0,516), também considerada positiva e moderada. Assim, segundo os resultados encontrados na Tabela 4, é possível concluir que os construtos de Estilos Liderança e Engajamento no trabalho dos colaboradores se relacionam em uma intensidade positiva moderada.

Com os resultados desta pesquisa, observou-se que entre os estilos de liderança, a liderança transformacional é a que tem uma maior relação com o engajamento no trabalho dos colaboradores, apesar dessa relação ser muito próxima a da liderança transacional. Sabe-se que um líder bem-preparado conduz seus liderados ao resultado por meio da sua confiabilidade e motivação, conseguindo criar um ambiente de trabalho agradável, com uma equipe talentosa que trabalha com um propósito (OLIVEIRA; PEREZ, 2015).

Diante dos resultados apresentados, passa-se na seção seguinte a exposição das considerações finais, abordando os desfechos dessa pesquisa, sintetizando suas principais contribuições, bem como limitações e implicações para estudos futuros.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a relação dos estilos de liderança dos gestores com o engajamento no trabalho dos colaboradores de uma empresa de bebidas de Santa Maria/RS. Diante dos resultados, verificou-se que os objetivos propostos foram alcançados, respondendo a questão central da pesquisa.



Conforme demonstrou a pesquisa, a maioria dos participantes são do sexo masculino, com idade de 26 a 35 anos, casados e com filhos. A maioria atua na respectiva empresa a mais de 10 anos, recebem renda de 1 a 2 salários-mínimos e dividem igualmente a responsabilidade financeira com outra pessoa. No que diz respeito aos resultados encontrados por meio das médias entre Estilos de Liderança e Engajamento no Trabalho, percebeu-se um índice mais elevado de médias de Engajamento em relação a Liderança. Além disso, percebe-se que ambos os estilos de liderança (transacional e transformacional), de maneira geral, apresentaram médias muito próximas, sendo assim, entende-se que os respondentes possuem superiores hierárquicos que apresentam ambos tipos de liderança, sendo que ambos os estilos estão presentes em seu ambiente organizacional.

Por fim, verificou-se que os construtos de Estilos de Liderança e Engajamento no Trabalho se relacionam em uma intensidade positiva moderada, sendo o estilo de liderança transformacional o que mais se relaciona.

Acredita-se que esta pesquisa traz importantes contribuições para o meio científico, em especial as áreas de comportamento organizacional e gestão de pessoas. Os temas de Estilos de Liderança e Engajamento no Trabalho vem tendo maior importância para as organizações, visto que grandes transformações estão acontecendo no mundo dos negócios e grandes impactos na economia mundial, com todos esses acontecimentos se torna imprescindível novas mudanças na forma de liderar e garantir um maior engajamento dos colaboradores.

Ademais, o estudo e ênfase nessas temáticas influenciam no resultado final que os colaboradores entregam para as organizações. Entretanto, esse estudo possui algumas limitações, principalmente no fato da pesquisa ter ocorrido somente com colaboradores que tinham acesso a e-mails da empresa, não abrangendo os demais colaboradores da organização. Ademais, o fato de a pesquisa ter sido realizada exclusivamente de maneira online, por meio do Formulário Google, pode ter dificultado a participação de alguns colaboradores.



Sugere-se a realização de novas pesquisas sobre os temas evidenciados, em diferentes contextos, como com colaboradores de outras organizações e a comparação diante dos resultados encontrados. Além disso, pode-se analisar as estatísticas aqui apresentadas com mais aprofundamento, bem como a relação entre as variáveis das dimensões.

Ao finalizar, espera-se que a realização deste estudo tenha contribuído para o meio científico, assim como para os participantes da pesquisa, e a organização pesquisada, auxiliando o avanço das pesquisas na área e as possibilidades de novos estudos a partir dos resultados apresentados.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, João Manuel Costa. **Influência da liderança transformacional na confiança e comprometimento organizacionais**. Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas, Porto, Dezembro de 2011.

BAKKER, Arnold. B.; ALBRECHT, Simon. L.; LEITER, Michael. P. Work engagement: Further reflections on the state of play. **European Journal of Work & Organizational Psychology website**, Canada, v.20 (1), p. 74 – 88, Feb. 2011.

BAKKER, Arnold. B., LEITER, Michael. P. **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**. Edited by Arnoud B. Bakker and Michael P. Leiter. Canada, v.158.7dc 22, p. 181 – 196, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: A administração do sentido. Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes**. Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 3, 1994.

BOTELHO, Júlio César; KROM, Valdevino. Os Estilos de Liderança nas Organizações. In: **XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação**. Urbanova - São José dos Campos 2010.

CARVALHO, Milena Skolaude; PALMEIRA, Eduardo Mauch; MARIANO, Marcela Gonçalves Hernandes. **Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações**. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/24175734>>. Acesso em: 06 Out. 2020.





CARVALHO, Silvia Regina de. **A Influência da compatibilidade Pessoa-Trabalho sobre o**

**Engajamento no Trabalho.** Universidade Metodista de São Paulo Faculdade de Administração e Economia, 2015. (Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Faculdade Metodista de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do Título Mestre) - Universidade Metodista, São Bernardo do Campo, 2015.

CASTEGNARO, Iára; FACIN, Itamar Santos. **Liderança versus sucesso organizacional.** ACSA Joaçaba: Unoesc e Ciência, 2018.

CORDEIRO, Daniel Bueno. **O impacto dos estilos de liderança na motivação, segundo a percepção dos oficiais do grupamento de apoio de Pirassununga da força aérea Brasileira.** Universidade do Sul de Santa Catarina, 2017. (Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Liderança e Gestão Organizacional) – UNISUL, Tubarão, 2017.

FIORENTIN, Bruna Eduarda; STEFANO, Silvio Eduardo; SANTOS, Juliana de Souza. ENGAJAMENTO NO TRABALHO: Engajamento no Trabalho: Análise Bibliométrica da Produção Científica Internacional. **Unichristus, Revista ReGea**, v. 9, n. 1, p. 48-63, 2020.

FREITAS, Carmem Marisela Fernandes de. **Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM.** Funchal: Universidade da Madeira, 2006. (Dissertação para obtenção grau de Mestre em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo) – Universidade da Madeira, Funchal, 2006.

FONSECA, Ana Márcia O; PORTO, Juliana Barreiros; BARROSO, Aline Cavalcante. O Efeito de Valores Pessoais nas Atitudes perante Estilos de Liderança. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE**, v. 13, n.3, Mai/jun. 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Maria Narcisa da Costa. **Um estudo de Auto-Percepção de Enfermeiros Gestores.** Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais, Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2008.

MAGNAN, Emila dos Santos; VASQUEZ, Ana Claudia Souza; PACICO, Juliana Cerentini; HUTZ, Claudio Simon. Normatização da versão Brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. **Revista Avaliação Psicológica**, v. 15, n. 2, p. 133-140, 2016.

MANZATO, Antonio José; SANTOS, Adriana Barbosa. **A Elaboração de questionários na pesquisa Quantiativa.** UNESP, São Paulo, 2012.





MOSCON, Daniela Campos Bahia. **As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações**. 2013. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

MOURA, Luciana Raquel N. I; BRITO, Lucas Charão; LOPES, Luis Felipe D. Vigor, Dedicção, Absorção: Uma análise da percepção de profissionais graduandos sobre engajamento no trabalho. **Revista CESUMAR**, v. 22, n. 2, Jul/Dez. 2017.

NASCIMENTO, Rita Frazão Neves do. **Liderança transformacional e eficácia grupal: o papel mediador da confiança grupal**. Coimbra: UC/FPCE, 2017. (Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho) – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra, 2017.

NETO, Alexandre Pinto et al. A Gestão de Pessoas com foco no Engajamento Organizacional dos Colaboradores de uma Empresa Bancária. In: **IX CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**, 6, 2013, Paraíba.

OLIVEIRA, Ana Paula M; PEREZ, Olívia Cristina. Liderança eficaz: O poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa. **Administração de Empresas em Revista**, v. 1, n. 10, 2015.

OLIVEIRA, Lúcia Barbosa de; ROCHA, Juliana da Costa. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, Jul/Set. 2017.

PLOTHOW, Célia Bueno de André. **A Relação entre as práticas de GERH percebidas e resultados individuais – O papel do mediador do engajamento do trabalho**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2018. Tese (Programa de Pós Graduação) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 2018.

REIS, Jaqueline Pereira Cardoso. **A Influência do Estilo de Liderança na Construção de Relações de Confiança em uma Instituição Financeira**. (Dissertação para obtenção do grau de Mestre) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2015.

ROBBINS; STEPHEN. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. Ed. São Paulo, 2005.

SALVADOR, Daniela. **Conceitos de liderança que todos devem conhecer**. 2010. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/conceitos-de-lideranca-que-todosdevem-conhecer>>. Acesso em: 10 nov. 2020.





SANTOS, Andressa Schaurich dos et al. Percepção dos colaboradores da equipe de enfermagem quanto ao estilo de liderança de seu superior imediato. **Revista Ciências Administrativas**, v. 24, n. 1, 2018.

SANTOS, Daniela Braga Salvador Pestana. **Caracterização da Liderança e Coesão nas Subunidades de Artilharia**. (Relatório Científico final do Trabalho de Investigação Aplicada). Academia Militar. Lisboa, 2012.

SANTOS, Marília de Oliveira; QUEL, Luiz Felipe; VIEIRA, Almir Martins. **Indicadores de desempenho e engajamento profissional em organizações inovadoras**. R.G.Secr.,GESEC, São Paulo, 2019.

SCHAUFELI, Wilmar B. **O que é engajamento?** In: VASQUEZ, Ana Claudia Souza; HUTZ, Claudio Simon. (Org.). *Aplicações da psicologia positiva*. 1 ed. São Paulo: Hogrefe, 2018.

SCHAUFELI, Wilmar; SALANOVA, Marisa; Roma; Vicente Gonzáles; BAKKER; Arnold B. **The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatorrt factor analitic approach**. Received 15 December, 2000; Accepted 5 August, 2001.

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Cristina Lira de Souza; Tomei, Patrícia Amélia. Impactos de uma Liderança Transacional em um Processo de Mudança Transformacional. **Revista, rPOT**, v. 8, n. 2, Jul/Dez. 2008.

