

## ENGAJAMENTO DA EQUIPE DE TRABALHO NO RAMO DE LATICÍNIO NA CIDADE DE SÃO JOÃO DO OESTE – SC

César Pereira da Costa

Nilson Renê Silva Visintainer

Eliane Fatima Strapazon Beduschi

Evelacio Roque Kaufmann

### Resumo

A presente pesquisa buscou analisar como está o engajamento da equipe de trabalho no ramo de laticínio na cidade de São João do Oeste - SC, demonstrando que as ferramentas estratégicas estruturadas e planejadas podem ser indispensáveis no desenvolvimento da satisfação dos colaboradores. O estudo é de natureza quantitativa e os conteúdos abordados foram extraídos de artigos, livros e sites que abrangem as estratégias de recursos humanos. Utilizou-se ainda da aplicação de um questionário em uma empresa de laticínios. Através dele foi possível identificar que seus colaboradores estavam motivados e engajados com o trabalho. Também foi possível perceber que com comprometimento, autonomia, reconhecimento, liderança participativa e feedback, os colaboradores realmente se comprometerão com a empresa. Para a empresa, a boa liderança representa o diferencial das ferramentas estratégicas, pois um líder deve determinar metas e objetivos e sempre dar o feedback ideal para os seus liderados para que a equipe se mantenha motivada e engajada. Pode-se concluir que o comprometimento do funcionário é um dos fatores determinantes para o seu desempenho e para o clima organizacional da empresa, pois uma equipe motivada supera limites.

Palavras-chave: Motivação. Engajamento. Liderança. Estratégicas.

### 1 INTRODUÇÃO

O mercado econômico atualiza-se rotineiramente e, em muitos casos, de maneira independente e rápida, permitindo que apenas as organizações com qualidade, e capacidade competitiva permaneçam ativas, gerando empregos e oportunidades aos envolvidos.

O quadro de funcionários é o fator que determina o ritmo e as condições das constantes modificações e exigências em qualidade, funcionalidade e comodidade dos produtos e serviços oferecidos. Diante da exigência dos consumidores, vê-se necessário que as empresas realizem ações em prol da melhoria contínua dos processos internos, da administração e da gestão do quadro de mão de obra da empresa e assim buscar vantagem competitiva e o bem-estar organizacional consequentemente.

A gestão de pessoas é de extrema importância para a sobrevivência, o crescimento e a competitividade das organizações, na medida em que os recursos humanos envolvem combinações únicas de conhecimentos e habilidades que podem representar um importante diferencial. Nas últimas décadas, uma preocupação de gestores de recursos humanos e pesquisadores tem sido a compreensão dos determinantes do engajamento no trabalho, em virtude das evidências de que empregados energizados, focados e dispostos a dar o melhor de si em seu trabalho contribuiriam para os resultados dos negócios (GUERRERO; BARRAUD-DIDIER, 2004).

Desta forma, o desenvolvimento e a elaboração deste artigo têm como o objetivo analisar como o engajamento da equipe de trabalho pode manter a empresa competitiva no ramo de laticínio, da cidade de São João do Oeste - SC, já que estas exigem respostas rápidas e eficazes para as dificuldades que se apresentam, tendo em vista que os objetivos específicos são: identificar os pesquisados, verificar os fatores que geram engajamento aos colaboradores e avaliar como está o nível de engajamento da equipe.

Este estudo tem relevância na medida em que contribui para a literatura sobre engajamento no trabalho, pois o tema aponta impactos positivos sobre o desempenho individual e organizacional contribuindo para



orientar profissionais de recursos humanos que desejam criar um ambiente de trabalho que fomente o engajamento de seus empregados.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Revisão da literatura

O engajamento é uma condição desejável que favorece o desempenho individual e organizacional, pois empregados engajados são aqueles que estão física, cognitiva e emocionalmente conectados com seus papéis no trabalho. Assim, o engajamento pode ser definido como um estado psicológico positivo e gratificante em relação ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção (SCHAUFELI; BAKKER, 2003).

O vigor se refere a altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, vontade de investir esforço e persistência, mesmo diante de dificuldades. A dedicação é associada a um senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio no trabalho. A absorção, por sua vez, envolve um estado de total concentração, felicidade e imersão no trabalho, em que o tempo passa rapidamente e é difícil se desligar totalmente (SCHAUFELI; BAKKER, 2003).

O engajamento traz uma série de efeitos positivos, tanto individuais quanto organizacionais. Indivíduos engajados investem mais em seu desenvolvimento físico, cognitivo e emocional, apresentando maiores chances de ter um desempenho superior. Trabalham com maior intensidade, pois são mais focados em suas responsabilidades e têm maior ligação emocional com suas tarefas (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014).

Além disso, os recursos pessoais, definidos por Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2014), como auto avaliações positivas associadas à capacidade do indivíduo de controlar e impactar positivamente o ambiente, contribuindo para fixação de metas, motivação, desempenho, satisfação com a vida e outros resultados desejáveis, contribuem para o indivíduo ter engajamento.

Judge, Locke e Durham(1997) propuseram um construto denominado avaliações autorreferentes, associado a avaliações que os indivíduos fazem de si mesmos, do mundo e dos outros, que teria importantes implicações sobre

seus níveis de satisfação e desempenho no trabalho. Diferentes percepções ou comportamentos seriam afetados por essas autoavaliações, embora a maioria das pessoas não tenha consciência dessa influência. Indivíduos com avaliações autorreferentes positivas se avaliam de forma consistentemente favorável em diferentes situações, ou seja, se veem como capazes, valiosos e detentores do controle sobre suas próprias vidas.

As avaliações autorreferentes são compostas por quatro traços: (1) autoestima ou grau em que a pessoa se vê como capaz e com valor; (2) autoeficácia generalizada ou julgamento acerca da própria capacidade de mobilizar recursos cognitivos e adotar estratégias para lidar com situações específicas; (3) crença do indivíduo a respeito de sua capacidade de exercer controle sobre os eventos que vivencia; e (4) neuroticismo (o oposto da estabilidade emocional), um traço de personalidade que envolve a tendência a vivenciar sentimentos negativos como ansiedade, medo e depressão (JUDGE; LOCKE; DURHAM, 1997).

Com relação aos recursos relacionados ao trabalho, Macey e Schneider (2008) apontam que as características do trabalho, como desafio, variedade e autonomia, e da liderança influenciam o engajamento. O apoio social de colegas, a natureza da liderança e a qualidade da relação com o gestor também foram identificados como antecedentes do engajamento encontraram evidências de que a percepção de suporte organizacional e a congruência de valores contribuem para o engajamento.

Desse modo, engajamento no trabalho é o cumprimento de um estado positivo afetivo-motivacional no trabalho que pode ser visto como o antídoto para o esgotamento no trabalho ou ainda uma conexão entre o profissional e a empresa (MACEY; SCHNEIDER, 2008).

Por isso que as empresas buscam eliminar a síndrome do Burnout, síndrome relacionada exclusivamente com as condições de trabalho, sendo uma resposta a um estado prolongado e crônico de estresse laboral, caracterizado por: esgotamento, desumanização e reduzida realização pessoal no trabalho. Dessa forma a síndrome de burnout e o engajamento no



trabalho relacionam-se de maneira inversamente proporcional (BAKKER; LEITER, 2010).

Assim, quando uma empresa cria condições internas favoráveis (serem reconhecidas e recompensadas pelo trabalho prestado), permitindo que os empregados desempenhem seu trabalho de forma efetiva, ela promove altos níveis de engajamento de funcionários e bem-estar da sua força de trabalho (ORTEGA, 2012).

O engajamento profissional é um indicador crítico de quão bem-sucedida uma empresa será, bem como a sustentabilidade desse sucesso. Pessoas engajadas estão conectadas ao trabalho e à organização para a qual se dedicam. Colaboradores engajados entendem seu papel em atingir as metas da empresa, dão valor ao seu trabalho e garantem uma contribuição produtiva todos os dias (ORTEGA, 2012).

Estudo realizado por Towers Watson, descreve que a força de trabalho é a soma de três fatores: engajamento, suporte e bem-estar. O resultado positivo depende da união dos três elementos e só vai manter-se ao longo do tempo com todos funcionando em plena harmonia. Nos últimos anos, com os funcionários lutando para controlar custos e manter as empresas competitivas globalmente, a importância do suporte organizacional e o foco no bem-estar tornou-se muito clara (ORTEGA, 2012).

Além disso, mostra que remuneração e benefícios não são os principais direcionadores de alto desempenho. Para os profissionais brasileiros, os três principais pontos que os motiva levando-os a criar um laço com a empresa são: desenvolvimento de carreira, imagem da empresa e metas e objetivos claros (ORTEGA, 2012).

As empresas que não se preocuparem em melhorar o ambiente de trabalho, garantir suporte aos funcionários e criar um sentimento de vínculo com a organização, verão o engajamento diminuir, afetando a produtividade e a capacidade de crescimento da empresa (ORTEGA, 2012).

As corporações têm em seus líderes a confiança para direcionar os subordinados em direção a realização das metas e objetivos e, portanto, possuem os líderes como um elemento fundamental e determinante para o

sucesso. A forma como a liderança é encarada nas organizações passou por constantes mutações durante o tempo (MIRANDA, 2003).

Durante as décadas de 1920 e 1930, que pregavam que o líder deveria possuir enfoque nas necessidades pessoais de seus companheiros de trabalho ao invés de apenas se preocupar com as necessidades da organização, evoluindo até a teoria surgida durante a década de 1990 e aplicada hoje por diversas empresas, que define um líder como o ser responsável por contribuir para a formação de pessoas mais participativas, criativas e que acompanhem o ritmo acelerado das mudanças corporativas (MIRANDA, 2003).

Uma vez que são definidas as características intimamente relacionadas a bons líderes e o papel deles como peça-chave para a mudança nas corporações, é possível avaliar o seu nível de responsabilidade no sucesso das transformações organizacionais, no qual, o processo de mudanças organizacionais aparenta estar intimamente relacionado aos aspectos das características de liderança de quem conduz o real processo de mutação (MIRANDA, 2003).

Desta forma, a liderança deve se preocupar com a visão em como associar a vontade dos colaboradores ao objetivo maior da empresa, bem como, a maneira mais adequada de recompensar as pessoas pelos seus diferenciais. Pois, o engajamento de uma equipe no trabalho não está somente relacionado à confiança que a empresa atribui a seus colaboradores, tem a ver em como fazem seus integrantes sentir como parte de toda a cadeia do negócio. Essa atitude começa com a clareza nas decisões tomadas, nas trocas de ideia, na abertura para opiniões, reflexões e também do feedback (SOUZA, 2018).

Também seria importante a criação de oportunidades à contribuição, por meio de práticas como trabalho flexível e em equipe, políticas de envolvimento do empregado e compartilhamento de informações. Tendo em vista que a adoção de práticas de RH de alto desempenho por parte da organização tende a ampliar os recursos relacionados ao trabalho à disposição do empregado, ou seja, a percepção do empregado em relação



às práticas de RH de alto desempenho está positivamente relacionada ao engajamento (JIANG et al., 2012).

Enquanto o Recursos Humanos lida com processos de contratações, análise de currículos, desenvolvimento de treinamento, entre outras atividades, a gestão estratégica de pessoas tem como principal objetivo o de preparar ou moldar o profissional, enxergando nele os principais pontos fortes e fracos, tendo como intuito não apenas o desenvolvimento organizacional, mas o crescimento pessoal e profissional da pessoa que faz parte de uma equipe (JIANG et al., 2012).

Deste modo, na gestão estratégica de pessoas os seres humanos são valorizados e motivados a assumir um papel importante e decisivo no cenário mercadológico. O processo de conduzir pessoas em uma empresa está ligado com a disponibilização de capital (equipamentos, materiais, treinamento e fatores de produção), para que os envolvidos no processo (funcionários e parceiros) sintam-se importantes para a empresa e tenham a motivação renovada a ponto de melhorar competências não apenas profissionais, mas pessoais (BARASA, 2018).

Barasa (2018) afirma ainda, que existem três premissas básicas da gestão estratégica de pessoas. A primeira premissa descreve a importância do estímulo da motivação, rever e analisar o que motiva os profissionais, pois o incentivo financeiro não é o principal incentivo. Líderes prestativos para com a equipe podem estimulá-la a se sentir mais motivada.

Segunda premissa, comunicação, metas e objetivos devem ser claramente repassados à equipe. O processo de comunicação precisa ser de mão dupla e gestores e líderes devem sempre estar abertos a dialogar com os liderados. Canais de comunicação internos e oficiais podem ser uma boa ferramenta e permitem à equipe que expresse opiniões, elogios e críticas a determinado setor da empresa (BARASA, 2018).

E terceiro, equipe engajada, quando cada pessoa em uma equipe compreende o seu papel e quando a liderança consegue repassar os objetivos para cada profissional e a equipe trabalha alinhada e em sinergia com as necessidades da empresa, o sucesso é consequência. Equipes de

sucesso são formadas por profissionais multidisciplinares em que pessoas em uma mesma equipe se complementarão em habilidades e se incentivados, esses profissionais desenvolverão novos conhecimentos e capacidades (BARASA, 2018).

Diante disto, as organizações como um todo enfrentam um processo de grandes mudanças a uma velocidade extrema e, para sobreviver a tal, as companhias são impelidas a passar por períodos de reinvenção, onde o foco em resultados a curto prazo está sendo substituído pela busca de resultados em longo prazo, fazendo-se assim cada vez mais necessário o desenvolvimento de uma gestão estratégica bem definida e coesa (BECKER, 1998).

Hoje, as organizações administram com as pessoas. Logo, estes colaboradores atuam ativamente na instituição e são proativos, não somente tendo capacidade física, mas sim inteligência, criatividade, iniciativa, habilidades e competência para decidirem. O novo conceito de gestão de pessoas, não considera apenas o colaborador no trabalho físico, mas sim, o que este indivíduo entende de qualidade, produtividade e flexibilidade, precisa ter participação e iniciativas diversas (BECKER, 1998).

Portanto, ao invés de ter um comportamento passivo, o colaborador necessita ser ativo, apresentando novas atitudes, ser multifuncional. Um desafio na gestão de recursos humanos é aperfeiçoar, motivar e reter os talentos humanos qualificados, dando o suporte, em preparar e estimular estes talentos para o trabalho a ser realizado na empresa, instigando e valorizando o desenvolvimento pessoal e profissional (BECKER, 1998).

## 2.2 Metodologia

O estudo foi realizado em uma indústria de laticínio localizada na cidade de São João do Oeste, SC. A coleta dos dados se dará através de pesquisa aplicada, junto aos funcionários responsáveis pelo atendimento a campo, dos quais abrange sete técnicos agrícolas.



O delineamento baseou-se em uma pesquisa aplicada, quantitativa e descritiva, através de pesquisa de campo e de levantamento que será realizada com os técnicos do laticínio.

A técnica de coleta de dados selecionada para este estudo deu-se por meio de questionário aplicado à amostra definida, contendo quatro questões fechadas e oito questões abertas. A análise dos dados dos questionários obtidos foi tabulada por meio das planilhas.

### 2.3 Caracterização da empresa

Empresa familiar, a laticínio com origem em São João do Oeste, possui em torno de 380 empregados, com um mix de produtos, que conta com mais de 70 itens, entre eles os famosos Quark, Cottage, Minas Frescal e Creme de Ricota, além dos tradicionais Requeijões, Nata, Queijo Prato, Mussarela, Provolone, Colonial, Coalho e as linhas especiais Light e Zero Lactose, além de muitos outros.

### 2.4 Perfil dos pesquisados

Dentre o gênero, houve diferença, sendo predominante o sexo masculino, representando 85,7%. O predomínio pode justificar-se pelo ramo de atividade que exercem, e pela escolha da própria organização em escolher a classe masculina, como representantes majoritários nas atividades exercidas. Em relação faixa etária, a predominância entre os técnicos agrícolas foi de 34 (trinta e quatro) ou mais anos, totalizando 42,9%.

Em relação à escolaridade, constatou-se que 42,9% dos técnicos possuem pós-graduação completa. Frente ao tempo de empresa, constatou que 42,9% possuem até cinco anos de empresa, e 28,6% são funcionários de seis a 10 anos de empresa, o que demonstra que os funcionários estão de acordo com a política, norma interna e atividade realizadas dentro do laticínio para se manter ainda no trabalho.

### 2.5 Fatores que geram engajamento

Buscou-se a opinião dos técnicos agrícolas sobre quais os fatores que geram o engajamento dos mesmos com o seu trabalho e a organização. O primeiro fator, refere-se ao modelo ideal de gestão, sendo que 85,7% responderam ser transparente e 14,3 % ser inovador. Estes dados demonstram que a organização deve ter ética, ter uma comunicação clara sobre seus objetivos, políticas, normas internas, seus deveres e o que almejam de seus funcionários.

O que vai a favor do estudo proposto por Jiang et al. (2012), baseada no modelo habilidade-motivação-oportunidade segundo o qual o desempenho do empregado seria função de suas competências, de sua motivação e esforço e da existência de um ambiente propício à contribuição, a criação de oportunidades à contribuição, por meio de práticas como trabalho flexível e em equipe, políticas de envolvimento do empregado e compartilhamento de informações.

O segundo fator corresponde ao que traz a felicidade no ambiente de trabalho, onde 42,9% responderam fazer o que gosta, 42,9% serem reconhecidos e 14,1% atingir as metas da empresa, o que releva que se os princípios da organização estão de acordo com princípios individuais de cada funcionário, ambas as partes serão beneficiadas mutualmente, onde o trabalho de cada um contribuirá para o sucesso da organização e a organização do mesmo modo reconhecerá a esforço de cada componente para atingir os objetivos.

Terceiro fator corresponde ao relacionamento com seus líderes, 58% responderam ser bom; 29% ótimo e 13% regular, o que expressa que a empresa está no caminho certo para liderar seus subordinados, sendo um indicador importante para garantir o engajamento dos funcionários, visto que, no ambiente de trabalho, diversos fatores podem afetar comportamentos e atitudes dos empregados, incluindo o estilo de liderança de seus superiores e o tipo de relação estabelecida com o líder.

Quarto fator, corresponde a opiniões dos colaboradores, se são levadas em consideração no processo e decisões da empresa, 86% dos pesquisados responderam que sim, e apenas 14% responderam que às vezes. O que



demonstra que a empresa se preocupa e se importa com a opinião de seus colaboradores, o que auxilia para ter um ambiente propício para o processo de comunicação precisa ser de mão dupla e gestores e líderes devem sempre estar abertos a dialogar com os liderados. Canais de comunicação internos e oficiais podem ser uma boa ferramenta e permitem à equipe que expresse opiniões, elogios e críticas a determinado setor da empresa (BARASA, 2018).

Quanto ao quinto fator, os funcionários são orientados quanto as atividades que devem ser desempenhadas, 57% responderam as vezes e 43% sim. Isso expressa que a empresa mesmo possuindo uma boa comunicação, diálogos abertos e uma gestão democrática é necessário rever suas técnicas de como se comunica, pois equipe engajada é quando cada pessoa em uma equipe compreende o seu papel e quando a liderança consegue repassar os objetivos para cada profissional e a equipe trabalha alinhada e em sinergia com as necessidades da empresa, o sucesso é consequência. Equipes de sucesso são formadas por profissionais multidisciplinares, em que pessoas em uma mesma equipe se complementarão em habilidades e se incentivados, esses profissionais desenvolverão novos conhecimentos e capacidades (BARASA, 2018).

#### 2.6 Nível de engajamento da equipe

Aos entrevistados questionou-se se eram engajados em seu trabalho e 100% dos mesmos responderam que sim, o que representa que a empresa está desempenhando seu papel, em desenvolver condição desejável que favorece o desempenho individual e organizacional, pois empregados engajados são aqueles que estão fisicamente, cognitivamente e emocionalmente conectados com seus papéis no trabalho. Assim, o engajamento pode ser definido como um estado psicológico positivo e gratificante em relação ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção (SCHAUFELI, BAKKER, 2003).

Além disso, averiguou-se a opinião dos pesquisados sobre o que é engajamento de equipe e 71% responderam ser trabalho em equipe e 29% é ter objetivos em comum. Uma resposta contempla a outra, pois o

engajamento de uma equipe no trabalho não está somente relacionado à confiança que a empresa atribui a seus colaboradores, tem a ver em como fazem seus integrantes sentir como parte de toda a cadeia do negócio. Essa atitude começa com a clareza nas decisões tomadas, nas trocas de ideia, na abertura para opiniões, reflexões e também do feedback. É a representação maior da capacidade de ser transparente sobre o porquê das decisões da empresa (SOUZA, 2018).

Em relação, ao principal motivo que influencia o engajamento da equipe de trabalho, 86% responderam ser a liderança e 14% os benefícios, mostra que remuneração e benefícios não são os principais direcionadores de alto desempenho. Para os profissionais brasileiros, os três principais pontos que os motiva levando-os a criar um laço com a empresa são: desenvolvimento de carreira, imagem da empresa e metas e objetivos claros (ORTEGA, 2012).

### 3 CONCLUSÃO

A capacidade de visualizar e entender a dinâmica em que a empresa está inserida é dedicada completamente aos gestores dos empreendimentos. É possível visualizar que somente a habilidade natural de comunicação do gestor e a interação com os componentes da equipe não é o suficiente para que um gestor tenha total sucesso na gestão destes recursos.

Como parâmetro inicial, é necessário constantes atualizações referentes aos assuntos voltados à gestão de recursos humanos, visto que estes possibilitam que o gestor aumente à sua capacidade de visualizar, compreender e definir as reais necessidades que se apresentam no decorrer dos dias, almejando a constante melhoria contínua.

Em seguida, torna-se possível o enquadramento correto dos funcionários dentro da empresa, fornecendo o suporte necessário para que estes desempenhem as suas atividades de maneira correta e direcionada para o objetivo geral da empresa. Além de possibilitar e realizar a gestão integrada, onde o funcionário tem a liberdade de expor suas opiniões e ideias que auxiliam nos processos e decisões, aumenta as chances do



estabelecimento do total sucesso das alterações e adaptações que necessitaram serem realizadas.

Através do levantamento de dados realizado pelo presente estudo, é possível concluir que o engajamento é o que direciona os objetivos de uma pessoa, porém, esses objetivos são influenciados pelo ambiente externo e interno. Ou seja, é um processo de constante transformação. Pois, a motivação muda com o passar do tempo já que depende das demandas e necessidades de cada um. O engajamento faz com que as pessoas aliem seus objetivos pessoais aos da empresa e busquem soluções para o coletivo. Nessa linha, pode-se afirmar que as principais atividades dos funcionários no trabalho resultam do grau de satisfação, envolvimento e comprometimento.

Ainda, pode-se afirmar que o engajamento gira em torno das necessidades de cada ser humano, o que faz um funcionário estar motivado e melhorar o seu desempenho é saber de suas necessidades e se elas estão sendo atendidas pela organização. Por isso, que a organização deve ter líderes preparados para exercerem seus papéis no engajamento das pessoas, aplicar o feedback sempre que necessário, construir um desempenho superior dos seus colaboradores, tornando-a um lugar no qual as pessoas terão satisfação e comprometimento em trabalhar e fazer parte da equipe.

#### REFERÊNCIAS

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SANZ-VERGEL, A. I. Burnout e engajamento no trabalho: a abordagem JD-R. Revisão anual da psicologia organizacional e do comportamento organizacional, v.1, p. 389-411, 2014.

BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. Engajamento no Trabalho: Um Manual de Teoria e Pesquisa Essenciais. Psychology Press, New York 2010.

BARASA, D. Gestão Estratégica de Pessoas: o diferencial competitivo para uma empresa de sucesso. Jornal Água Boa News, 2018. Disponível em: [http://www.aguaboanews.com.br/noticias/exibir.asp?id=13136&noticia=gestao\\_estrategica\\_de\\_pessoas\\_%96\\_o\\_diferencial\\_competitivo\\_para\\_uma\\_empresa\\_de\\_sucesso](http://www.aguaboanews.com.br/noticias/exibir.asp?id=13136&noticia=gestao_estrategica_de_pessoas_%96_o_diferencial_competitivo_para_uma_empresa_de_sucesso). Acesso em 01 jul. 2020.

BECKER, G. V. Aplicação de Programas de participação nos lucros ou resultados como estratégia de comprometimento na Gestão de Recursos Humanos: 1998. 191 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pós-Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 1998.

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

JIANG, K. et al. Como o gerenciamento de recursos humanos influencia os resultados organizacionais? Uma investigação meta-analítica de mecanismos mediadores. *Jornal Diário da Academia de Administração*, v.55, p. 1264-1294, 2012.

JUDGE, T. A.; LOCKE, E. A.; DURHAM, C. C. As causas disposicionais da satisfação no trabalho: uma abordagem de avaliação central. *Pesquisa em Comportamento Organizacional*, v.19, p. 151-188, 1997.

MACEY, W. H.; SCHNEIDER, B. O significado do engajamento dos funcionários. *Psicologia Industrial e Organizacional*, v. 1, p.3-30, 2008.

MIRANDA, M. I. H. Influência das Características de Liderança no Gerenciamento de Mudança Organizacional. 2003. Tese (Mestrado em Engenharia de produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

ORTEGA, C. Estudo global da Towers Watson revela que apenas 28% da força de trabalho no Brasil é altamente engajada. *Revista Administradores*, v. 1, p. 1, jul. 2012.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Escala de engajamento no trabalho de Utrecht: manual preliminar. Unidade de Psicologia da Saúde Ocupacional, Universidade Utrecht, 2003.

SOUZA, M. Engajamento: o grande diferencial das empresas de sucesso. 2018. Disponível: <http://www.marcellodesouza.com.br/engajamento-o-grande-diferencial-das-empresas-de-sucesso/>. Acesso em: 12 jun. 2020.

Sobre o(s) autor(es)

César Pereira da Costa. Graduado em Administração, Aluno do Curso de Pós-Graduação, em nível de Especialização em Desenvolvimento de Liderança, UNOESC – São Miguel do Oeste/SC, E-mail: cesar\_dacosta68@hotmail.com.

Nilson Renê Silva Visintainer. Especialista em Marketing. Professor da UNOESC - São Miguel do Oeste/SC. nilson.visintainer@unoesc.edu.br.

Eliane Fatima Strapazon Beduschi. Mestre em Administração. Professor e Coordenador do Curso de Administração da UNOESC - São Miguel do Oeste/SC. eliane.beduschi@unoesc.edu.br.

Evelacio Roque Kaufmann. Mestre em Administração. Professor e Coordenador do Curso de Administração da UNOESC - São Miguel do Oeste/SC. evelacio.kaufmann@unoesc.edu.br.



