

A influência da liderança no engajamento no trabalho: um estudo de caso da equipe de higienização de um hospital geral

The leadership influence in work engagement:
a case study of an general hospital sanitation team

*Fernanda Garcia Resende **Roziane Brandeburski Konflanz
Michelle de Souza Dias *Nicael Brock

Informações do artigo

Recebido em: 16/06/2020
Aprovado em: 19/04/2022

Palavras-chave:

Liderança. Líder. Engajamento no trabalho.

Keywords:

Leadership. Leader. Engagement at work.

Autores:

*Graduada em Psicologia
Especialista em Psicologia
Organizacional.
Pós graduada em Gestão de Pessoas,
liderança e Coach.
Atuo como Psicóloga Organizacional há
10 anos, com ênfase na área de Gestão
e Desenvolvimento de Pessoas.
garciarende@yahoo.com.br

**Bacharel em Administração de
Empresas, pós graduada em gestão de
pessoas, liderança e coaching.
nanikonflanz@gmail.com

***Psicóloga, Doutora com Estágio
Pós Doc em Saúde e Comportamento,
Especialista em Gestão de Pessoas.
michelle_souzadiaz@hotmail.com

****dir.brock@redeagrale.net

Como citar este artigo:

RESENDE, Fernanda Garcia *et al.* A influência da liderança no engajamento no trabalho: um estudo de caso da equipe de higienização de um hospital geral. **Competência**, Porto Alegre, v. 15, n. 1, jun. 2022.

Resumo

A partir da ideia de que a liderança é um dos principais fatores do engajamento no trabalho, o presente artigo teve como objetivo geral, identificar a influência da liderança no engajamento dos colaboradores do setor de higienização de um hospital geral localizado na região Centro-Sul do Rio Grande do Sul, Brasil. Para tal, realizou-se um estudo de caso com pesquisa de campo em maio de 2020, com 38 colaboradores do setor. Foi usado um questionário, composto por seis questões de múltipla escolha e a Escala de Engajamento no Trabalho – EEGT, composta por 10 questões, sendo os dados analisados quantitativamente. A maioria era do sexo feminino (95%), com idade entre 31 a 40 anos (45%), casada/união estável (61%), com escolaridade de ensino médio incompleto (42%), com filhos (87%) e com até 2 anos de empresa (53%). As maiores médias sobre engajamento no trabalho foram os indicadores sobre a participação da liderança, a programação do cronograma de treinamento e capacitações periódicas. Além disso, se mostraram engajados com o seu trabalho de forma média e os escores para os fatores Vigor (52%) e Absorção (48%) ficaram próximos. Dessa forma, pode-se concluir que nessa equipe a liderança influencia o engajamento da equipe.

Abstract

Based on the idea that leadership is one of the main factors of engagement at work, this article aimed to identify the influence of leadership on the engagement of employees in the sanitation sector of a general hospital located in the Center-South region of Brazil. Rio Grande do Sul, Brazil. To this end, a case study with field research was carried out in May 2020, with 38 employees in the sector. A questionnaire was used, consisting of six multiple-choice questions and the Work Engagement Scale - EEGT, consisting of 10 questions, the data being analyzed quantitatively. The majority were female (95%), aged between 31 and 40 years old (45%), married / in a stable relationship (61%), with incomplete high school education (42%), with children (87%) and with up to 2 years of company (53%). The highest averages on engagement at work were the indicators on leadership participation, the programming of the training schedule and periodic training. In addition, they were shown to be engaged with their work on an average basis and the scores for the factors Vigor (52%) and Absorption (48%) were close. Thus, it can be concluded that in this team, leadership influences team engagement.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Bakker (2011) citado por Souza (2017), trabalhadores engajados são fisicamente, cognitivamente e emocionalmente ligados com seus papéis de trabalho. O engajamento é um indicador claro de bem-estar, e os próprios líderes podem contribuir com o engajamento de seus liderados. Os trabalhadores engajados geram resultados positivos tanto para os próprios trabalhadores como para a organização como um todo.

A liderança é um dos pontos fundamentais para manter os funcionários engajados, já que a liderança funciona como um elo entre a força produtiva e a diretoria das organizações. O enfoque não é somente no líder que conduz pessoas, mas também o que inspira.

A responsabilidade em relação à qualidade exigida no atendimento de um hospital inicia-se no serviço de apoio operacional, se tornando para o líder e seus liderados um desafio diário. A liderança e o engajamento dos trabalhadores dos serviços de apoio, apesar de pouco divulgados tem suma importância para o desempenho eficaz dos serviços oferecidos aos usuários, visto que as atividades desenvolvidas em uma unidade hospitalar vão muito além do simples atendimento médico prestado a pacientes de todas as classes sociais. Percebendo-se o fato de serem restritas as pesquisas e análises com esse setor específico, motivou-se a realização do presente estudo. Essa pesquisa tem foco no engajamento no trabalho, ainda pouco explorado no Brasil, e com conteúdo escasso sobre o tema.

Desta forma, o artigo tem como objetivo geral, identificar a influência da liderança na no engajamento dos colaboradores do setor de higienização de um hospital geral localizado na região Centro-Sul do Rio Grande do Sul, Brasil. Como objetivos específicos verificar o engajamento dos colaboradores, apontar o quanto de vigor e de absorção eles possuem no seu engajamento e descrever os aspectos relevantes, para o engajamento segundo a influência da liderança.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

Segundo a Enciclopédia Mirador Internacional (1987), a palavra liderar vem do verbo inglês *to lead*¹. O primeiro registro dessa palavra está datado em 825 d.C. Os diversos conceitos a ela ligados

relacionam-se com os do latim, *ducere*². Em 1300, documentou-se *leader*³. Também nessa época surge *leading*, substantivo de *to lead*, traduzido por ação de conduzir. *Leadership*, em 1834 emerge como: dignidade, função ou posição de guia, de condutor, de chefe.

Quando se falava a respeito de liderança, acreditava-se que a mesma vinha de uma pessoa dominadora que mandava e ameaçava os liderados, mas essa ideia de líder autoritário é ultrapassada. Atualmente, as características de um bom líder são reveladas e medidas através da eficiência com que ele consegue levar seus liderados a um resultado satisfatório para o grupo, empresa e individualmente.

Chiavenato (2006) ensina a identificar algumas características de liderança, como: facilidade em solucionar problemas e conflitos, habilidade de delegar responsabilidades aos outros, habilidade de interpretar objetivos e missões, habilidade de estabelecer prioridades, habilidades de planejar e programar atividades em equipe, facilidade em supervisionar e orientar pessoas.

Primeiramente, o líder capacita e motiva as pessoas a fazerem aquilo que precisa ou deve ser feito. Posteriormente, cabe aos seguidores decidirem se irão segui-lo e satisfizer os seus próprios objetivos e necessidades pessoais, pois, será observado no decorrer do trabalho que os liderados exercem papel importantíssimo no contexto da liderança.

A influência de um líder dentro de uma organização é extremamente valiosa para o sucesso da mesma ou até mesmo para mudar alguma percepção negativa em relação a algo ou alguém. O líder é aquele que tem poder de influenciar indivíduos ou grupos, e está presente em praticamente todas as áreas, lugares ou setores da sociedade. Sendo assim, a liderança exerce importante influência no comportamento das pessoas com a finalidade de engajá-las, impulsioná-las a conquistar resultados. Maximiano (2000) afirma:

“Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou atemporal ano é importante nessa definição. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Da mesma forma, líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente (MAXIMIANO, 2000, p. 326).

Bergamini (2009), Doutora em administração e especialista em motivação e liderança, apresenta a seguinte definição de liderança: “a liderança não pode ser concedida por poder ou segundo uma estrutura; só se é um líder, se as pessoas seguirem sua liderança, tendo a liberdade de não o fazerem” (BERGAMINI, 2009, p. 14). De forma semelhante, Chiavenato

¹to lead significa, entre outras coisas, conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar. (ENCYCLOPAEDIA MIRADOR INTERNACIONAL, 1987, p. 6790)

²Ducere – conduzir, no português - duzir, precedido de prefixos), cujo conjunto semântico influenciou as derivações de *to lead*. (ENCYCLOPAEDIA MIRADOR INTERNACIONAL, 1987, p. 6790)

³Leader - aquele que exerce a função de conduzir, guiar. (ENCYCLOPAEDIA MIRADOR INTERNACIONAL, 1987, p. 6790)

e Sapiro (2010) defini liderança como “comprometimento, empolgação, espírito missionário, visionário, foco em objetivos, senso de oportunismo e, por extensão, ênfase na participação de todos, na dedicação, impulso, orientação, reforço, retroação, motivação e foco no aprendizado das pessoas” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010, p. 274).

Se formos analisar todas as definições de liderança, temos a percepção de que os líderes são indivíduos que, por suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas a atingirem uma meta comum ou compartilhada. Isto nos sugere então que a liderança é um processo de influência sobre outras pessoas. Ela é uma habilidade que pode ser desenvolvida, e aprendida.

Liderança tem a ver com envolver pessoas, do líder ter ascendência sobre alguém, ou um grupo, de ser capaz de difundir e fazer com que outros aceitem suas crenças, comportamentos e em casos mais extremos até de influenciar os sentimentos dos liderados. Todos somos capazes de influenciar pessoas, sendo líderes ou não, mas o líder é capaz de influenciar muito mais (SPECTOR, 2006).

Um líder é formador de opinião e é capaz de motivar seus liderados a alcançarem objetivos e uni-los em prol da mesma causa. Sendo assim, a liderança é de suma importância por exercer influência no comportamento das pessoas com a finalidade de engajá-las, motivá-las ou impulsioná-las a conquistar resultados.

2.2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Inúmeras definições de engajamento no trabalho podem ser encontradas na literatura. Em comum, existe a ideia de que o engajamento está ligado a aspectos desejáveis que favorece o desempenho individual e organizacional. Para Souza (2017), engajamento no trabalho se trata de um estado mental positivo para o trabalhador, o trabalhador investe energia e esforço nas atividades laborais as quais se identifica, onde ele se realiza profissionalmente, sente prazer ao executar suas tarefas.

Salanova e Schaufeli (2008) citado por Souza (2017) elaboraram o conceito em três dimensões: vigor, dedicação e absorção. Essas dimensões podem ser explicadas da seguinte forma: vigor, um alto nível de energia, persistência, esforço e resiliência mental nas tarefas de trabalho; dedicação, a concentração integral na realização do trabalho, sensação de se deixar levar pelo trabalho, objetivo de realização, inspiração e orgulho, desafios, ver significado nas atividades realizadas e entusiasmo; e absorção, estar plenamente concentrado e feliz na realização do trabalho, sensação de que o tempo passa rápido e dificuldades em se desligar do trabalho.

Segundo Bakker (2009) citado por Souza (2017) os trabalhadores com maior nível de engajamento investem mais energia em suas atividades, demonstram entusiasmo, animação enquanto as realizam, em especial mantem-se mais focados no seu trabalho. Não podemos deixar de ressaltar que esse perfil de trabalhadores corresponde ao desejado pelas organizações, que buscar reter em seu quadro de funcionários pessoas proativas, que assumam responsabilidades por seu desenvolvimento profissional e matem o padrão elevado de desempenho.

A remuneração e os benefícios, por si só, não fazem o colaborador se tornar mais engajado, mas sim o relacionamento com a empresa e a realização de seus sonhos. Para os autores Paiva, Paiva e Gomes (2019), investir nos colaboradores é uma grande motivação e que acarreta em engajamento.

2.2.1 Fatores que levam ao engajamento

De acordo com Bakker (2011) citado por Souza (2017), trabalhadores engajados são fisicamente, cognitivamente e emocionalmente ligados com seus papéis de trabalho. O engajamento é um indicador claro de bem-estar, os próprios líderes podem contribuir com o engajamento de seus liderados. Esse fator inclusive será o foco dessa pesquisa, compreender em um estudo de caso a influência da liderança no processo de engajamento dos seus liderados.

Segundo Bakker (2011) citado por Souza (2017), para atingir o engajamento, os colaboradores e as empresas precisam construir uma relação positiva, confiante, respeitosa e mutuamente benéfica, na qual ambas as partes acreditem que existe um potencial para igualdade, justiça, oportunidade e crescimento significativo. Os estudiosos do assunto como Bakker, Albrecht e Leiter, (2011) citado por Souza (2017) sugerem seis áreas de potenciais na vida do trabalho utilizadas para alavancar o clima de engajamento, são: carga de trabalho, controle, recompensa, comunidade, justiça e valores.

Os trabalhadores engajados geram resultados positivos tanto para os próprios trabalhadores como para a organização como um todo. Para os trabalhadores, alguns desses resultados podem ser: atitudes positivas em relação ao trabalho, boa saúde mental, emoções positivas, com menor risco de *burnout*⁴, bom desempenho, aumento da motivação intrínseca, aquisição de recursos de trabalho, de recursos pessoais e particularmente auto eficácia. “Já para a organização, altos níveis de engajamento entre seus trabalhadores podem resultar em: retenção de trabalhadores talentosos; uma imagem corporativa positiva; e uma organização sadia, competitiva e efetiva” (SCHAUFELI; SALANOVA, 2012 apud SOUZA, 2017, p. 10).

Para atingir ou aumentar o engajamento, os

⁴Burnout síndrome que acarreta em estafa física, mental e emocional, causada pelo trabalho. (CÂNDIDO; SOUZA, 2017).

colaboradores e as organizações precisam construir uma relação de trabalho positiva, confiante, respeitosa e mutuamente benéfica, na qual ambas as partes acreditem que existe justiça, oportunidade e crescimento significativo.

São muitos os fatores que podem levar ao engajamento no trabalho, segundo o artigo escrito por Paiva, Paiva e Gomes (2019), como clima organizacional, auto realização, autoestima, aspectos sociais de segurança e fisiológicos. Pode-se notar que são muitos os fatores que levam ao engajamento, não se trata de algo determinado e único. Porém conclui-se que o engajamento é sim um diferencial estratégico relevante.

2.2.2 Escala de medidas de engajamento no trabalho

Primeiramente, os instrumentos utilizados para medir o engajamento, foram instrumentos concebidos para medir *burnout*. Alguns estudiosos, consideraram ser possível identificar o nível de engajamento dos indivíduos, a partir dos seus baixos escores de *burnout* (MASLACH; LEITER, 1997), citado por Carvalho (2015). Mais tarde, o tema *burnout* passou a ser visto “como uma erosão no engajamento com o trabalho” (SCHAUFELI; BAKKER, 2003, p. 71).

Apesar de engajamento e *burnout* serem considerados ambos como estados psicológicos, eles são conceitos opostos, não podendo, portanto, serem medidos a partir da mesma escala. Schaufeli e Bakker (2003), desenvolveram uma escala intitulada UWES – UTRECHT *Work Engagement Scale*, chamando atenção para problemas advindos de avaliar *burnout* e engajamento por um mesmo instrumento, destacando que:

“ Não é plausível esperar que ambos os conceitos sejam correlacionados negativamente, de forma perfeita, ou seja, um funcionário que não apresente características de *burnout*, não necessariamente estará engajado com seu trabalho. Do mesmo modo, um funcionário com baixos níveis de engajamento não necessariamente estará em *burnout* (SCHAUFELI; BAKKER, 2003, p. 4).

A UWES foi proposta, originalmente, com 24 itens, sendo aprimorada e mantidos 17 itens distribuídos entre as três dimensões, seis para vigor, cinco para dedicação e seis para absorção (SCHAUFELI; BAKKER, 2003). Sendo vigor definido por: elevados níveis de energia mental, persistência para vencer as dificuldades e desejo de investir esforços durante a realização das atividades no trabalho. Dedicação refere-se a pessoas que se sentem conectadas no trabalho e são entusiasmadas em suas tarefas, que proporciona ao indivíduo vivenciar a sensação de prazer, inspiração, desafio e reconhecimento. E por fim, absorção, definido por: nível intenso de concentração e atenção, o qual o trabalhador perde a noção do tempo e apresenta dificuldade em desvincular-se do trabalho.

Assim sendo, o instrumento (UWES), é validado em

diversos países e em todos os estudos foi utilizada Análise Fatorial Confirmatória, que produziu índices de ajustes para o modelo de três fatores, além de terem sido observados índices satisfatório de precisão para as três escalas apresentadas (SIQUEIRA, 2014). A versão (UWES) também é apresentada em português brasileiro, e foi traduzida pelos autores ANGST; BENEVIDES-PEREIRA; PORTO-MARTINS (2009). Esta avaliação sobre engajamento no trabalho prevê verificar o quanto o profissional encontra-se empenhado na realização das suas atividades.

No Brasil, a escala EEGT – Escala de Engajamento no Trabalho, proposta por Siqueira (2014), é uma adaptação da escala de Utrecht, considerando, entretanto duas das dimensões originalmente abordadas: vigor e absorção. A dimensão dedicação já estaria ligada a outros constructos do comportamento organizacional, como envolvimento com o trabalho e motivação e significado do trabalho, e por esse motivo não seria considerada. A versão inicial da EEGT foi proposta com 15 itens, sendo sete para vigor e oito para absorção. Após análises fatoriais, optou-se por descartar cinco itens, ficando a versão final com 10 itens (cinco para vigor e cinco para absorção).

2.3 O ENGAJAMENTO E A LIDERANÇA

A liderança é um dos pontos fundamentais para manter os funcionários engajados, já que a liderança funciona como um elo entre a força produtiva e a diretoria das organizações. O líder imediato desempenha um papel crucial; ele pode engajar um trabalhador, de forma a se transformar no canal primário para o fluxo de informação dentro da organização.

Um conceito amplo de liderança dado por Santana (2015) diz:

“ A Liderança é um processo de conduzir grupos de pessoas. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam da melhor forma com os objetivos do grupo ou da empresa. Uma boa liderança é essencial em todas as organizações humanas principalmente nas empresas e em todas as demais áreas da administração. Um gestor que conhece a motivação humana e sabe conduzir pessoas é um líder e o sucesso dele e da empresa é certo.

Há várias formas de se entender a liderança, mas a mais simples parte do pressuposto que é a arte de persuadir pessoas, ou de influenciá-las em prol dos objetivos previamente estabelecidos ou não (SANTANA, 2015, p. 2).

Perante essa perspectiva de liderança, nota-se a suma importância que o líder desempenha em conduzir os liderados ao sucesso da empresa. O enfoque não é somente no líder que conduz pessoas, mas também o que inspira. Santana (2015) afirma:

“ Líderes precisam conduzir a equipe estando junto a ela, não acima, como em um jogo de poder. A questão, hoje, é criar influência e poder através das pessoas. Por isso é bom que os líderes saibam como aplicar reconhecendo que está vivenciando a era do comportamento. Devem inspirar confiança (SANTANA,

2015, p. 3).

O engajamento vai além da satisfação, é o sentimento de pertencimento e o vínculo criado pelo colaborador com suas atividades e a empresa em si. Ou seja, o colaborador desenvolve uma relação de reciprocidade. O líder pode funcionar como incentivador, influenciador das pessoas que lidera isso é possível quando aspectos também positivos da relação de trabalho funcionam de maneira recíproca.

Observa-se que as correlações entre os paradigmas funcionários felizes e empresas de sucesso vêm sendo cada vez mais comum nas discussões e produções científicas atuais; assim como os estudos e argumentos sobre assuntos relacionados a gestão estratégica de pessoas.

Chiavenato (2010) citado por Paiva, Paiva, Gomes (2019), afirma que a gestão de pessoas não possui uma definição universal entre os diversos autores que se propõe ou se se propuseram em algum momento em estudá-la, todavia pode-se considerar como verdade que a gestão de pessoas é a área responsável por todos os processos e cuidados que cabem ao capital humano de uma organização, e possui como objetivo ajudar a organização a alcançar seus objetivos proporcionando maior competitividade.

Partindo dessa linha de pensamento, pode-se assegurar que o capital humano é sem dúvidas a maior riqueza de uma empresa; é nas pessoas que o foco deve ser dado quando pensar em processos de mudanças ou em se fazer diferente para aumentar a potencial competitivo junto ao mercado.

O líder operacional do serviço de apoio deve estar integrado, com os demais departamentos da unidade hospitalar para fornecer todas as ferramentas básicas e essenciais das funções exercidas pelos demais departamentos obtendo-se assim êxito.

3 CENÁRIO DO ESTUDO

O presente estudo foi realizado em um hospital geral que atende pacientes classificados em baixa ou média complexidade, localizado na região centro sul do estado do Rio Grande do Sul. Historicamente falando, Camaquã nos anos 1930 era uma cidade provinciana.

As atuais instalações do hospital ficam localizadas onde antes era a casa de Dr. Walter Kess, na qual ele residia e também atendia seus pacientes. A aconchegante residência, mais tarde, foi vendida ao Dr. João Reis Lessa, que lá morou com sua esposa dona Julinha Teixeira, irmã dos médicos Júlio e Ceciliano Rosa Teixeira. Quando o Dr. Kess deixou a cidade, a área que se tornaria o Hospital foi adquirida pelos irmãos Teixeira, que juntamente com

o cunhado Dr. Lessa, construíram o pavilhão na Rua Presidente Vargas, no ano de 1934 – conhecido como o pavilhão frontal, pois a frente do hospital era ali.

Sua fachada original possuía 60 metros de extensão, e possuía 24 quartos destinados à primeira classe, refeitório, cozinha, três banheiros e uma clausura, além de três setores a parte: um setor masculino, outro feminino e um para isolamento. Cada um com quatro quartos. Uma capela e um pavilhão destinado à garagem foram anexados para fazer parte do complexo. Entre os prédios foi projetado um imenso gramado.

Os trabalhos foram iniciados no ano de 1939 e concluídos em 1941. Nos primeiros anos a direção do hospital coube ao Dr. João Reis Lessa. Com a morte deste o cargo passou ao Dr. Júlio Teixeira, que esteve a sua frente até 1950. Como era patrimônio particular, após esta data, o hospital foi adquirido pela Prefeitura Municipal, na administração do Prefeito Olavo Moraes. A administração, então, foi entregue às Irmãs Bernardinas Franciscanas, vindas do EUA (1938), e que também auxiliavam os médicos. Enquanto um grupo atuava no HNSA, outro dirigia a Escola Normal São João Batista.

Sob a administração do prefeito Paulo Belchior da Costa, tendo o Dr. Marco Antônio Monser como secretário de Saúde, foi construído um novo pavilhão que fazia a ligação entre os Blocos A e B. No final da década de 1970 a entrada para o pronto socorro seria fechada dando um único corpo ao atual Bloco A. A partir daí a entrada passa a ser na Rua Cristóvão Gomes de Andrade, nº 665, permanecendo até os dias atuais.

O hospital possui atualmente um total de 149 leitos, desses 122 atendem ao Sistema Único de Saúde (SUS) e 27 atendem convênios ou particulares. Tem em seu quadro de funcionários 461 pessoas, distribuídas nos três turnos (manhã, tarde e noite). O setor escolhido para a coleta de dados foi de Higienização. O mesmo conta com 56 funcionários distribuídos nos três turnos, ocupando diferentes cargos, tais como auxiliar de higienização (41 funcionários), auxiliar de lavanderia (8 funcionários), costureira (3 funcionários), camareira (o) hospitalar (3 funcionários) e coletor de resíduos (1 funcionário) e subdivididos em setores de rouparia, higienização e lavanderia.

Lavanderia e rouparia têm como principal objetivo manter o enxoval limpo, higienizado, de qualidade e com uma quantidade adequada nas rouparias dos setores. O setor da costura também tem um papel de grande importância dentro do hospital, à mesma é responsável pelos reparos e confecções do todo o enxoval.

Higienização tem a responsabilidade de deixar todas as superfícies e ambientes livres de sujidades, descontaminados e desinfetados. O foco principal é o controle de infecções.

4 METODOLOGIA

O presente estudo, quanto aos objetivos classifica-se em descritivo, quanto aos procedimentos de coleta em estudo de caso, quanto às fontes de informação, de campo e bibliográfica e quanto à natureza dos dados, quantitativo. A coleta de dados de campo ocorreu entre os dias 11 e 12 de maio de 2020. Em duas oportunidades, de forma coletiva os funcionários do setor de higienização, num total de 38, mediante prévia aprovação através de e-mail dos gestores do hospital e líder do setor. Os mesmos foram abordados e convidados a participar da pesquisa durante a troca dos turnos manhã x tarde. Aceitando o convite, tiveram 30 minutos aproximadamente para responderem o termo de consentimento livre e o instrumento de pesquisa.

Utilizou-se como fator de exclusão não coletar os dados dos colaboradores que trabalham no turno noite, por dificuldades de acesso ao hospital nesse turno, onde o acesso é mais restrito e rigoroso. Vale ressaltar que se deixou de coletar somente de 4 pessoas. Também ficaram de fora da pesquisa os funcionários que se encontravam de férias ou folga nos dias de coleta da pesquisa.

O instrumento de pesquisa, um questionário estruturado com questões fechadas e de múltipla escolha, contém basicamente 3 partes. A primeira delas questões para identificação do perfil dos funcionários, considerando seus dados sócio demográficos tais como idade, sexo, estado civil, escolaridade e número de filhos. A segunda parte era composta por seis questões de múltipla escolha com o objetivo de entender melhor a relação entre o líder e seus liderados, assim como a influência da liderança no engajamento dos liderados, através do acompanhamento das atividades, participação nas rotinas do setor, como referência e exemplo de profissionalismo. A terceira parte continha a Escala de Engajamento no Trabalho – EEGT, composta por 10 questões (SIQUEIRA, 2014) instrumento que compõe uma medida com indicadores psicométricos favoráveis ao seu uso no âmbito da pesquisa científica, bem como na prática profissional.

Ambos os instrumentos, questionário e Escala; possuem escala de frequência como opções de escolha para as respostas. Para as respostas do questionário elaborado, a frequência era dividida em: sempre, quase sempre, às vezes, raramente e nunca. Já a Escala de Engajamento no Trabalho contém a frequência e respectivos valores para posterior apuração de escore: 1 - nunca; 2 - poucas vezes; 3 – às vezes; 4 – muitas vezes e 5 – sempre. Aqui, considera-se na interpretação das respostas os valores entre 4 e 5 os escores mais altos; entre 3 e 3.9 um escore médio; e um valor entre 1 e 2.9 um escore baixo de engajamento no trabalho. A escala é composta por 10 questões, sendo cinco do fator denominados vigor e cinco de absorção, os quais terão seus dados analisados e apresentados através de um gráfico.

Posteriormente à coleta dos dados, os mesmos serão

digitados e analisados no Programa Excel 2010. Os resultados serão apresentados na forma de Tabela e Gráficos e analisados quantitativamente.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo foi realizado em um hospital geral que atende pacientes classificados em média complexidade, localizado na região centro sul do estado do Rio Grande do Sul, Brasil com o objetivo de analisar o engajamento no trabalho da equipe de higienização que atua nesse hospital. Para tal, a estratégia foi a coleta de dados quantitativos, sendo esses obtidos através de questionário fechado.

Participaram da pesquisa sobre a influência da liderança no engajamento do trabalho, 38 trabalhadores sendo que o setor de higienização do hospital, conta com o total de 56 funcionários. Dessa forma, é possível observar que não foi possível atingir 100% da população, pois alguns estavam de férias, folgas ou trabalhavam no turno noite (4). Os dados foram coletados em dois dias durante a troca dos turnos manhã e tarde, às 13 horas. Participaram da pesquisa funcionárias do sexo feminino (95%), com idade entre 31 a 40 anos (45%), casada/união estável (61%), com escolaridade de ensino médio incompleto (42%), com filhos (87%) e com tempo de 1 mês a 2 anos de empresa (53%).

Para facilitar a compreensão do perfil deste grupo, pode-se observar a tabela abaixo:

Tabela 1: Dados sócio demográficos

Idade	Resultado	%
Não responderam	6	16
de 18 a 30	3	8
de 31 a 40	17	45
de 41 a 50	7	18
de 51 a 60	5	13
Sexo	Resultado	%
Feminino	36	95
Masculino	2	5
Estado Civil	Resultado	%
Solteiro	8	21
Casado/ união estável	23	61
Divorciado	7	18
Escolaridade	Resultado	%
Ensino Fundamental Completo	9	24
Ensino Médio Incompleto	16	42
Ensino Médio Completo	13	34
Filhos	Resultado	%
Sim	33	87
Não	0	0
Não responderam	5	13

Quantidade de Filhos (considerando somente os que responderam sim)	Resultado	%
1 filho	8	24
até 3 filhos	24	73
4 ou mais filhos	1	3
Tempo de empresa	Resultado	%
de 1 mês a 2 anos	20	53
de 3 anos a 6 anos	7	18
Mais de 7 anos	9	24
Não responderam	2	5

Fonte: Dados coletados entre 11 e 12 de maio de 2020.

A **Tabela 2** representa os aspectos da liderança que influenciam no engajamento do trabalho.

Tabela 2: Aspectos da liderança que influenciam no engajamento no trabalho

Indicador	Sempre %	Quase sempre %	Às vezes %	Raramente %	Nunca %
1. Acompanhamento das atividades pela liderança direta	79	11	8	0	3
2. Participação da liderança nas rotinas do setor	92	8	0	0	0
3. Liderança como referência e exemplo profissional	82	16	0	3	0
4. Sobre a auto percepção a respeito do seu engajamento no trabalho.	79	21	0	0	0
5. Engajamento ser influenciado pela liderança direta.	63	26	11	0	0
6. Programação de treinamento e capacitações por parte da liderança direta.	95	5	0	0	0

Fonte: Dados da pesquisa, coletados entre 11 e 12 de maio de 2020.

Observa-se que a maioria dos respondentes demonstram que se sentem influenciados pela liderança direta ao falar dos aspectos que envolvem seu engajamento no trabalho. Na investigação a pesquisa levantou aspectos como: acompanhamento da liderança na execução das atividades; participação e solução de problemas por parte da liderança; exemplo e referência profissional; programação de treinamento e capacitações e por último a pergunta direta sobre a influência da liderança em seu engajamento no trabalho.

As maiores médias sobre engajamento no trabalho segundo a percepção dos respondentes foram os indicadores sobre a participação da liderança e programação do cronograma de treinamento e capacitações que a liderança realiza de maneira periódica e contínua. Por meio do questionário identificou-se que 95% dos respondentes acreditam que os treinamentos e capacitações programadas pela liderança, influenciam no aumento do seu engajamento; esse dado demonstra a importância que os participantes dão ao fato de serem desenvolvidos. Interpreta-se o sentimento de valorização, segurança e reconhecimento quando

a liderança se preocupa em programar e executar treinamentos e capacitações de maneira contínua durante o ano.

Quando questionados se consideram a liderança participativa, 92% dos participantes responderam a opção sempre, demonstrando que se trata de uma liderança ativa, que se mostra participativa, que acompanha as atividades da equipe e se faz presente. Segundo Oliveira (2015), o líder eficaz precisa saber conciliar o trabalho cotidiano dos liderados envolvendo recursos, tempo, orçamento e tudo o que necessita ser realizado para alcançar os objetivos do trabalho grupal.

Ao investigar na pesquisa a relação com a liderança, e se a mesma serve como referência e exemplo profissional, 82% responderam sempre. Compreende-se que a liderança estudada nesse caso utiliza não somente da influência, mas também da confiabilidade, sem precisar apelar para sua posição hierárquica.

“O líder é aquele que conquista seus liderados sem usar seu poder de autoridade, mas através de seu poder de influenciar pessoas. Ele é formador de opinião e é capaz de motivar seus liderados a alcançarem objetivos e uni-los em prol da mesma causa. Sendo assim, a liderança é de suma importância por exercer influência no comportamento das pessoas com a finalidade de motivá-las, impulsioná-las a conquistar resultados (OLIVEIRA, 2015, p. 2).

Conforme os autores acima citados, pode-se afirmar que a maioria dos indivíduos participantes desta pesquisa tende a perceber o líder como sendo referência e apoio profissional.

Identificou-se que 63% dos respondentes da pesquisa são engajados e acreditam que seu engajamento é influenciado pela atuação da sua líder. Essa pergunta foi acrescentada na ferramenta de coleta de opinião (questionário) com a intenção de abordar diretamente o objetivo principal da pesquisa. A influência da liderança foi confirmada de acordo com a maioria das respostas obtidas na pesquisa, dessa forma fica evidenciado que nesse estudo de caso ocorre a influência da liderança no processo de engajamento dos liderados da equipe.

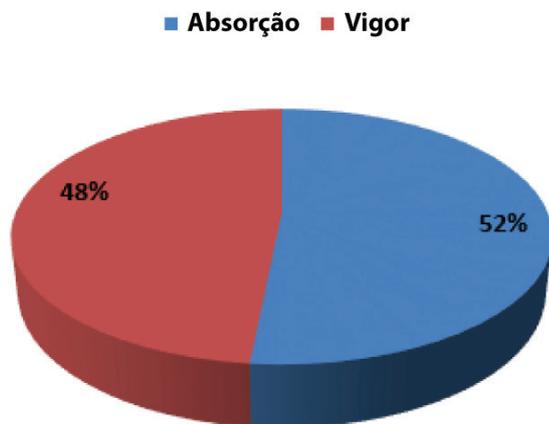
“A liderança não acontece somente com o papel do líder, tem-se também importantíssimo e primordial significado no contexto da liderança os liderados e as situações em que se encontram líderes e liderados” (SILVA; SIMÕES; JANESCH, 2010, p. 2). Pode-se concluir com essa afirmação que a relação de trabalho e o tipo de convivência, também são fatores fundamentais quando se considera a influência da relação líder e liderados.

Dois instrumentos para a coleta dos dados foram conciliados, conforme descrição já realizada no tópico metodologia, com a intenção de coletar dados sobre o engajamento e a influência da liderança sob o mesmo. Juntamente com o questionário, aplicou-se a Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT). A escala de engajamento é composta por dois fatores que

são denominados como: vigor e absorção. É importante descrever as características principais de cada um dos fatores que compõe a escala de engajamento no trabalho, para posteriormente dar seguimento a discussão dos dados. Segundo Siqueira (2014), vigor refere-se a altos níveis de energia mental gasta durante o trabalho, investimentos de esforços durante a realização de tarefas. Absorção condiz a alto nível de concentração no trabalho, durante o qual o indivíduo nem percebe o tempo passar, e não vê distração entre si e a tarefa que está executando.

O Gráfico 1 representa a estatística das respostas encontradas na pesquisa a respeito dos dois fatores, absorção e vigor que compõem a escala de engajamento no trabalho.

Gráfico 1: Representação gráfica dos fatores absorção e vigor, que compõe o engajamento



Fonte: Dados da pesquisa, coletados entre 11 e 12 de maio de 2020.

Segundo Siqueira (2014), quando se refere à construção e validação da escala de engajamento no trabalho (EEGT):

“ Definiu-se como engajamento no trabalho um estado mental positivo assentado em crenças a respeito da intensidade com que o indivíduo se sente vigoroso e absorvido enquanto realiza suas atividades. Portanto, o construto a ser mensurado pela EEGT se estrutura em duas dimensões: vigor e absorção (SIQUEIRA, 2014, p. 150).

Seguindo a indicação de interpretação e apuração dos resultados da aplicação da escala de engajamento no trabalho, encontraram-se escores muito próximos entre os fatores vigor e absorção. As médias gerais se aproximam também quando comparamos cada questão de forma individual. A média dos escores referente aos fatores é de 33 para absorção e 31 para vigor, nota-se que os resultados ficam dentro da classificação considerada média, havendo dessa forma equilíbrio entre os dois fatores analisados.

A Tabela 3 representa o número de respostas dada para cada questão e o escore final das mesmas, facilitando a interpretação das respostas de acordo com cada um dos fatores determinados pela EEGT.

Tabela 3: Tabulação das respostas da escala de engajamento e escore final por item e fator

Fator	Item	1 Nunca	2 Poucas Vezes	3 Às vezes	4 Muitas Vezes	5 Sempre	Deixou em Branco	Escore final
Vigor	Cheio de energia	1	0	5	16	15	1	31,2
Absorção	Com pensamento voltado apenas para minhas tarefas	0	2	3	8	25	1	34
Vigor	Revigorado	0	2	7	14	14	1	30,2
Absorção	Concentrado em minhas tarefas	0	0	2	6	29	1	35
Vigor	5. Disposto	0	1	2	14	20	1	32,8
Absorção	Distante dos meus problemas pessoais	3	3	6	12	13	1	28
Absorção	Focado no que estou fazendo	1	0	2	5	29	1	34,4
Vigor	Fortalecido	0	0	8	9	20	1	32
Vigor	Renovado	0	0	5	18	14	1	31,4
Absorção	Tomado por minhas tarefas	0	1	2	6	28	1	34,4

Fonte: Dados da pesquisa, coletados entre 11 e 12 de maio de 2020.

Tentando compreender como ocorre o processo de engajamento no trabalho, deve-se levar em consideração que neste existem tarefas que independentes de o colaborador gostar ou não, precisam ser executadas. Essas tarefas requerem esforço e energia, fazendo com que o profissional permaneça envolvido de tal maneira que atenda às exigências. Portanto o processo de engajamento no trabalho encontra-se diretamente ligado aos sentimentos positivos, como prazer e satisfação no trabalho ou sentimentos negativos, quando as demandas são elevadas ou desproporcionais podendo levar até mesmo ao estresse (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

Destaca-se que, profissionais com vigor geralmente são pessoas identificadas com elevados níveis de energia e resiliência mental, assim como, persistência para vencer as dificuldades e desejo para investir esforços enquanto trabalham, como refere-se Siqueira (2014). No presente estudo, os dados demonstram nível mediano do fator vigor, havendo uma leve vantagem na média total do fator absorção. Podendo afirmar que a equipe de trabalhadores do setor de higienização apresenta maiores índices dentro das características do fator absorção.

Ressalta-se que a principal característica da absorção são os altos níveis de concentração e atenção no trabalho ou na execução das atividades laborais. Observou-se uma pequena vantagem no escore médio do fator absorção em relação ao vigor.

Ao analisar os resultados das questões individualmente, observa-se que as frequências das respostas ficam na grande maioria nas opções muitas vezes e sempre; como ocorre nas respostas das questões sobre o pensamento voltado para minhas tarefas e estar concentrado em minhas tarefas as médias ficou entre 34 e 35, portanto são médias consideradas altas nesses dois itens. Reafirmando o alto nível de absorção dos respondentes da pesquisa ao executar suas tarefas.

Pode-se considerar que a atividade laboral dos respondentes sendo a higienização hospitalar, exige por si só muita concentração e atenção. Essas características são importantes para que não ocorram erros como: contaminação, contaminação cruzada e desperdício de material e produtos. Portanto, pode-se afirmar que o fator absorção é de grande valia para o desempenho das atividades pertinentes ao cargo de auxiliar de higienização hospitalar.

Conforme Cuzato (2008), o simples e cansativo serviço de limpeza exerce uma importância fundamental na unidade hospitalar que muitas vezes não é valorizada pelas pessoas em geral como, por exemplo, os próprios colaboradores que a exercem, devido às condições que lhe são oferecidas. Tal afirmação do autor justifica os escores medianos obtidos em cada fator de engajamento no trabalho dos funcionários de nível operacional do serviço de higienização; portanto o nível mediano do engajamento também pode ser considerado sintoma do sentimento de desvalorização e pouco reconhecimento das pessoas que trabalham no serviço operacional de apoio hospitalar.

Segundo Cuzato (2008), sobre a importância e relevância do serviço de higienização hospitalar:

“ Quem procura e necessita do serviço hospitalar, espera no mínimo receber um bom atendimento num ambiente que ofereça todas as condições mínimas de limpeza e higiene que transmitam humanismo e sensação de bem-estar que transmita a ele segurança no serviço prestado. Sabemos que em qualquer ramo de atividade um cliente insatisfeito gera opiniões negativas para qualquer negócio, levando, às vezes, até ao extremo “casos de óbito por infecção hospitalar”. Este bom atendimento prestado pelos profissionais da administração, enfermagem e demais setores está estritamente ligados ao serviço de apoio (CUZATO, 2008, p. 5).

Sobre a importância e relevância do serviço de higienização hospitalar o autor citado expressa de maneira clara e objetiva que podemos associar a esse fato a importância também de se reconhecer e analisar o quanto o nível de engajamento das pessoas dos serviços operacionais de apoio também são relevantes para que seja possível melhorar o desempenho das pessoas durante suas atividades laborais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a influência da liderança no engajamento dos liderados da equipe de higienização de um hospital geral localizado na região centro sul do Rio Grande do Sul.

A partir dos resultados pode-se perceber que estes profissionais se mostraram engajados com o seu trabalho, devido ao escore total considerado alto encontrado a partir da análise e soma dos dois fatores (vigor e absorção). Isto pode estar relacionado com as características do tipo de liderança, que conforme os dados coletados e analisados no questionário da pesquisa são influenciados pela liderança.

A liderança apresenta características importantes para a relevância da influência no engajamento. Essa líder se mostra participativa, atuante, preocupada em desenvolver e capacitar à equipe podendo dessa forma contribuir para o sentimento de engajamento da equipe na grande maioria.

Como limitações do estudo, pode-se citar a dificuldade em aplicar as ferramentas de coletas da pesquisa para 100% dos funcionários do setor de higienização, já que alguns se encontravam de férias, folga ou trabalhavam no turno noite. Dessa forma o estudo analisou apenas uma fração do todo. Durante a revisão, também se pode destacar, foram encontrados poucos estudos empíricos a respeito do engajamento do trabalho voltado para segmento do serviço de saúde.

Deve-se lembrar a relevância do papel da área de recursos humanos das organizações para alavancar o engajamento no trabalho. Dessa forma os recursos humanos tende a trabalhar para proporcionar e aumentar o bem-estar e satisfação dos trabalhadores.

As organizações devem se preocupar em proporcionar um ambiente que ofereça ao indivíduo conforto, respeito, segurança e bem-estar, entre outros como refere-se Souza, (2017). Ou seja, a organização deve oferecer um ambiente adequado, que proporcione e que favoreça o uso de suas capacidades assim como a valorização e reconhecimento dos seus funcionários.

Por fim, tem-se com sugestão para trabalhos futuros, ampliar a pesquisa, investigando aspectos do Engajamento do Trabalho em equipe de serviço de apoio operacional, já que poucos estudos com esse público ocorrem. Sugere-se que o mesmo tipo de pesquisa também contemple outros setores do hospital, como a equipe de enfermagem que compõe grande parte do quadro de funcionários do serviço de saúde de um hospital.

Referências

- AGNST, R.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T.; PORTO-MARTINS, P. C. **Utrecht Work Engagement Scale**. Tradução de W.B. Schaufeli e A.B. Bakker. Curitiba: GEPEB, 2009.
- BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CÂNDIDO, Jéssica; SOUZA, Lindinalva R. de. Síndrome de Burnout: as novas formas de trabalho que adoecem. **Psicologia.PT**. 2017. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1054.pdf>. Acesso em: maio 2020.
- CARVALHO, Silvia Regina de. A influência da compatibilidade pessoa-trabalho sobre o engajamento no trabalho. 2015. 80 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de organizações) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/83/1/Silvia%20Regina%20de%20Carvalho.pdf>. Acesso em: maio 2020.
- CHIAVANETO, I. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- _____. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Elsevier, 2010.
- CUZATO, Suely Nunes Godoy *et al.* A liderança no serviço de apoio operacional no serviço hospitalar. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 14, jun. 2008. Disponível em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/cmlqBNOzxoBbL59_2013-4-30-12-19-44.pdf. Acesso em: maio 2020.
- ENCYCLOPAEDIA MIRADOR INTERNACIONAL. São Paulo: Britannica do Brasil, 1987.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 5. ed., revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, Ana P. M. 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. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/889/871>. Acesso em: maio 2020.
- PAIVA, William M.; PAIVA, Denis M. de; GOMES, Sandra P. Engajamento de funcionários no trabalho como diferencial estratégico. **Revista Gestão em Foco**, v. 11, 2019. Disponível em: http://portal.unisepe.com.br/unifia/wpcontent/uploads/sites/10001/2019/03/003_ENGAJAMENTO-DE-FUNCIONARIOS-COMO-DIFERENCIAL-ESTRATEGICO.pdf. Acesso em: maio 2020.
- SANTANA, Paulo J. Liderança: Fator fundamental no desenvolvimento das organizações. **Revista On-Line IPOG Especialize**, v. 1, n. 10, jul. 2015. Disponível em: <http://ipoginfo.com.br/uploads/arquivos/53dfd0d44d2b76824523ea13f513af85.pdf>. Acesso em: maio 2020.
- SANTIAGO, Flávio Z. **Liderança – Características e habilidades**: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: [s.n.], 2007.
- SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. **UWES – UTRECHT Work Engagement Scale**: Preliminary Manual, Occupational Health Psychology Unit Utecht University. [S.l.: s.n.], 2003.
- _____.; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ, A. C. **O Engajamento no Trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.
- SILVA, Andressa Lemes da. O engajamento e o desempenho organizacional a partir da relação entre valores pessoais e organizacionais: um estudo de caso do Colégio Marista Assunção. 2012. Trabalho de Conclusão de Especialização (Curso de Especialização em Marketing) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/83501/000906641.pdf?sequence=1>. Acesso em: maio 2020.
- SILVA, Elisama R.; SIMÕES, Emanuel R.; JANESCH, Zuleide M. A importância da liderança na atualidade. In: SIMPÓSIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA UNIFIL, 18., Londrina. **Anais...** Londrina: [s.n.], 2010.
- SIQUEIRA, Mirlene M. M. **Novas Medidas do Comportamento Organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Armed, 2014.
- SOUZA, Renata. Engajamento no Trabalho. 2017. Trabalho de Conclusão de Especialização (Curso de Especialização em Psicologia Organizacional) - Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/172307/001059208.pdf?sequence=1>. Acesso em: abr. 2020.
- SPECTOR, Paul, E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.