

A IMPORTÂNCIA DO LÍDER ENGAJADO PARA O ESTÍMULO DA EQUIPE: UM ESTUDO DAS LIDERANÇAS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DE SERGIPE

Marcela Dantas Azevedo¹

RESUMO

Este artigo apresentará uma descrição sobre o que significa engajamento e como ele pode ser utilizado para otimizar os resultados nas empresas, demonstrado através de exemplos utilizados em outras instituições. Posteriormente apresenta o conceito de líder engajado, retrata o diagnóstico de como os líderes são vistos por seus subordinados nas agências da Instituição e se os líderes são estimuladores de suas equipes. De maneira geral, pode-se dizer que qualquer instituição financeira que apresente bons resultados de nível de engajamento ainda pode ser mais elevado, com investimento em treinamento para dar e receber feedback.

PALAVRAS CHAVE

Engajamento, resultados, líder, pessoas.

¹ Pós-graduada MBA em Liderança e Gestão de Pessoas – UNIT.

E-mail: marcela.azevedo@banese.com.br

ABSTRACT

This article will present a description of what engagement means and how it can be used to optimize results in companies, demonstrated through examples used in other institutions. Subsequently introduces the concept of engaged leader, portrays the diagnosis of how leaders are seen by their subordinates in the agencies of the Institution and if the leaders are stimulators of their teams. In general terms, it can be said that any financial institution with good results of engagement level can still be higher, with investment in training to give and receive feedback.

KEYWORDS

Engagement. Results. Leader. People.

1 INTRODUÇÃO

A população vive uma nova era de diversidade de pensamentos e rapidez de informações, além disso, o mundo dos negócios muda em alta velocidade. O que é novidade hoje pode ficar obsoleto em questão de dias e dentro deste contexto estão inseridas as instituições bancárias que, a cada dia, veem surgir novidades tecnológicas e novas formas de relacionamento com o cliente, pois existem gerações que não se adequam aos estilos de negócio e as que atualmente não estão preparadas para lidar com o novo modelo que se aproxima.

Para direcionar os esforços das equipes a fim de que as organizações atinjam seus objetivos e consigam se relacionar com o cliente está o papel do líder. Ele é o responsável por orientar a equipe, determinar indicadores, desenvolver os indivíduos que estão sob sua supervisão. É um dos principais responsáveis por envolver os funcionários e direcioná-los a um objetivo comum. Sem um líder engajado e comprometido fica difícil reunir esforços para o cumprimento de metas.

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é apresentar um estudo sobre a importância do líder engajado para o estímulo das equipes, em instituições financeiras de Sergipe.

De forma específica busca definir o conceito de líder engajado para uma instituição financeira; verificar se os líderes das instituições objetos de estudo são estimuladores das equipes e apresentar um diagnóstico de como os líderes são vistos por seus subordinados.

Atitudes direcionadas e relevantes poderão, entendendo como os gerentes realizam o engajamento de suas equipes, se os funcionários estão se sentindo estimulados a alcançar as metas e se seus líderes são inspiradores para o resultado geral das instituições, ser tomadas para melhorar ou manter o quadro gerencial atual delas.

Vale ser ressaltado que algumas instituições financeiras de Sergipe têm se destacado por melhoria dos resultados operacionais, aumento do volume de empréstimos e lucro líquido, isso implica no crescimento da organização. Com líderes preparados e engajados é possível continuar crescendo e fortalecendo as equipes para que as pessoas possam evoluir junto com a instituição.

Para que os objetivos sejam atingidos, faz-se necessário desenvolver algumas ações. Assim, o presente trabalho será concretizado por meio de pesquisa bibliográfica que, segundo Lakatos e Marconi (2017, p. 61) “[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc.”, pois é necessário o embasamento teórico para que seja possível desenvolver o conteúdo.

Também foi construído um questionário estruturado com perguntas abertas/fechadas a fim de levantar os dados necessários para embasamento do tema. Para Gil (2008) a aplicação do questionário apresenta algumas vantagens como um atingimento maior de número de pessoas; anonimato das pessoas, deixando-as mais confortáveis para responder aos questionamentos; gastos menores para efetivação da pesquisa.

As entrevistas foram focadas nos gerentes gerais das instituições financeiras porque ele é o líder máximo numa agência e é o responsável por propalar, comandar as ações, atividades dentro da unidade. Assim, foi tomando como base um universo de 64 gerentes que disponibilizavam a acessibilidade do entrevistado. Além deles, foram

escolhidos intencionalmente, também pela acessibilidade do entrevistador, alguns funcionários dessas instituições financeiras objetos de estudo, perfazendo o universo de 590 possíveis entrevistados, para que fosse possível realizar o diagnóstico de como os líderes estão sendo vistos nas agências.

Chegou-se, utilizando o cálculo amostral de Santos (2018) a 61 colaboradores que foram entrevistados, tendo como erro amostral 10% e nível de confiança de 90%. Além disso, a fórmula utilizada do mesmo autor para chegar a este número foi:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde:

n - amostra calculada

N - população

Z - v variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p - verdadeira probabilidade do evento

e - erro amostral

Além disso, foi realizada também a pesquisa documental, por meio de relatório gerado por sistema de cadastramento de funcionários do Banco, tendo assim, acesso ao número exato de pessoas que ocupam a função de gerente geral e os subordinados que responderão ao questionário. As fontes documentais são importantes, pois “[...] são capazes de proporcionar ao pesquisador dados em quantidade e qualidade suficiente para evitar a perda de tempo e o constrangimento que caracterizam muitas das pesquisas em que os dados são obtidos diretamente das pessoas” (GIL, 2008, p. 147).

Ao final da coleta de dados foi feita a tabulação e o relatório com o resultado da pesquisa.

2 DESENVOLVIMENTO

Para que uma empresa possa atingir seus objetivos é imprescindível que se tenha pessoas que corroborem para esse fim e para que isso seja possível é necessário um líder que consiga reunir esforços, influenciando e direcionando as pessoas

para alcançarem as metas estipuladas pela organização, surge então a ideia do líder engajador.

Para Westin (2018) um líder engajado é aquele que conhece os liderados e que dedica tempo para desenvolver as pessoas sob sua supervisão. Essa preocupação com o outro, com as necessidades de desenvolvimento de habilidades e com as expectativas de cada colaborador, mantendo alinhadas com as expectativas da empresa são um grande passo para o engajamento das equipes.

Existe, além do compromisso racional entre líder e liderado, o compromisso emocional. O líder precisa informar ao seu subordinado os resultados que ele está dando, se está atendendo às expectativas e o que fazer para melhorar ainda mais a performance, dando significado às atividades, fazendo os liderados se sentirem parte do todo, mostrando que a partir da contribuição dele as metas foram atingidas.

De acordo com Neto (apud OLIVEIRA, 2015) o gerente não deve direcionar as equipes apenas para o atingimento de metas, é necessário que se desenvolva um aprendizado, destacando as qualidades de cada um, entendendo suas necessidades, auxiliando no desenvolvimento pessoal e profissional do grupo.

O gestor precisa entender as necessidades de cada pessoa, seus desejos individuais e coletivos, medos e anseios, atuando como um parceiro, auxiliando no autoconhecimento, destacando pontos fortes, compartilhando experiências e desenvolvendo os pontos de melhoria.

Uma forma de promover o engajamento está no investimento em comunicação, pois se os colaboradores sabem claramente onde a empresa deseja chegar e quais os motivos de determinadas ações, fica mais fácil entender e alcançar resultados. É o caso do Banco Topázio que apresentou o Projeto ‘Top Ser Humano 2017’, elaborado pelas colaboradoras Márcia Moura e Paula Lanner em que elas descrevem o *case* de sucesso do Banco que investiu num grande programa de endomarketing para engajar os colaboradores.

O projeto qualificou a comunicação da empresa para com os colaboradores alinhando as estratégias ao crescimento da organização. Essa melhoria na comunicação trouxe aos integrantes da empresa o senso de dono, o pertencimento aquele

grupo e comprometimento, que são sentimentos chave para a promoção do engajamento.

Entre as ações do Programa desenvolvido pelo banco estavam: criação de uma nova identidade visual, encontro periódico com os gestores para discutir resultados e temas relevantes do cenário econômico, criação do canal 'Palavra do Presidente' onde são divulgados vídeos ou textos assinados pelo presidente, divulgação de informações corporativas com mais agilidade por meio dos novos canais criados: intranet e e-mail marketing, eventos para celebrar datas específicas, apresentação da empresa para os filhos dos funcionários.

Como resultados do programa o Banco Topázio registrou uma superação de 103,01% no atingimento de metas corporativas, 73 colaboradores contemplados pelas ações de endomarketing e índice de satisfação dos colaboradores de 97,6% (MOURA; LANNER, 2016, p. 23).

Segundo Premuzic (2018) existem quatro traços de personalidade que os líderes engajadores têm, são elas: estabilidade emocional, ambição, sociabilidade e sensibilidade interpessoal. A estabilidade emocional auxilia em manter o controle emocional próprio e dos liderados em momentos de instabilidade e pressão. A ambição dá sentido ao estabelecimento de metas desafiadoras para os liderados, pois o líder sabe até onde pode chegar e consegue analisar o potencial de sua equipe. A sociabilidade e a sensibilidade interpessoal ajudam na manutenção do bom relacionamento, na preocupação com o grupo e com os sentimentos dos liderados.

[...] uma empresa brasileira de serviços adotou o engajamento de funcionários como uma importante parte de sua estratégia de negócio, enquanto se expandia geograficamente e ganhava posição de liderança no seu mercado. A empresa tem medido engajamento a cada seis meses e treinado gestores em como criar e implementar planos de ação baseados nos resultados - e seu percentual de funcionários engajados quadruplicou de 2009 a 2013. Mais importante, sua estratégia de gerenciamento focada no funcionário preparou o terreno

para alta produtividade e serviço de excelência. (CRABTREE; RIOS, 2018, n.p.).

Os dados citados pelos autores comprovam que os resultados das empresas que possuem empregados engajados só tendem a crescer, quanto mais as pessoas se sentem parte de um time, sendo valorizadas, os líderes e donos de empresas podem traduzir esses sentimentos em ganhos para a organização.

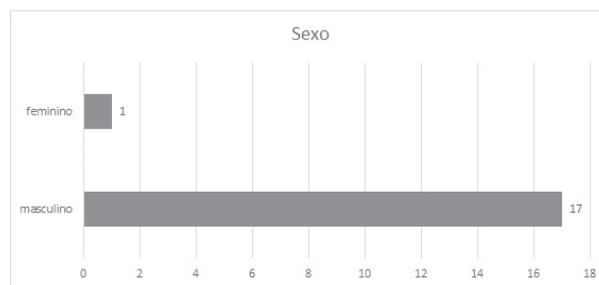
Ao se sentirem parte do time, os colaboradores mostram comprometimento e se sentem honrados em fazer parte daquela organização. Eles entendem o propósito das atividades e desenvolvem um vínculo pessoal com o trabalho. O desejo de crescer profissionalmente, a possibilidade de criar coisas e de iniciar projetos também estimula e possibilita a confiança das pessoas na empresa, fortalecendo o engajamento.

2.1 RESULTADO DA PESQUISA

Para identificar se os gestores das instituições financeiras estão engajados e se suas equipes estão sendo estimuladas por estes líderes, é que foi aplicada a pesquisa para os gerentes gerais e para os respectivos colaboradores.

O questionário aplicado aos gerentes gerais teve as seguintes perguntas e respostas:

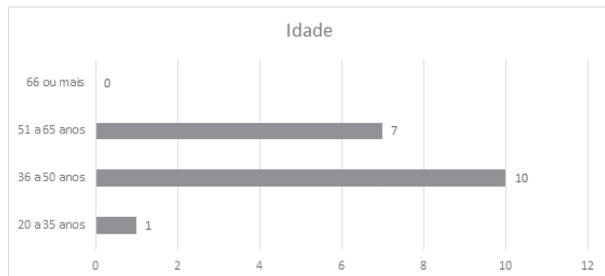
Gráfico 1 - Sexo



Fonte: Dados da pesquisa.

Dezoito gerentes gerais de agência responderam ao questionário e 94,44% dos respondentes foram gerentes do sexo masculino e apenas 5,56% do sexo feminino.

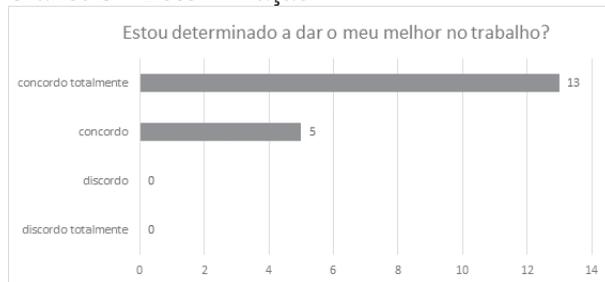
Gráfico 2 – Faixa Etária



Fonte: Dados da pesquisa.

Os gestores têm em maioria a faixa etária de 36 a 50 anos (55,56%), logo após temos 38,89% que tem entre 51 a 65 anos e 5,56% que possuem entre 20 a 35 anos.

Gráfico 3 – Determinação



Fonte: Dados da pesquisa.

Em sua maioria, 72,22%, concordam totalmente em dar o seu melhor no trabalho e 27,78% concordam que estão determinados a dar o melhor no trabalho. Resultado positivo, pois demonstra a vontade de contribuir para os resultados da Instituição.

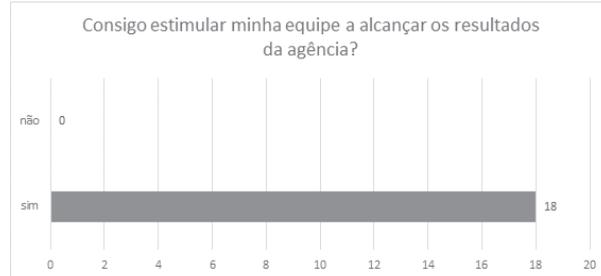
Gráfico 4 – Motivação



Fonte: Dados da pesquisa.

Os 18 gestores (100%) consideram-se motivados. Demonstrando boa vontade e compatibilidade de objetivos entre pessoas e empresa.

Gráfico 5 – Estímulo



Fonte: Dados da pesquisa.

Os 18 gestores (100%) responderam que conseguem estimular a equipe a alcançar os resultados da agência. Demonstrando interação e entrosamento entre equipe e gestor.

Gráfico 6 – Atitudes de Estímulo



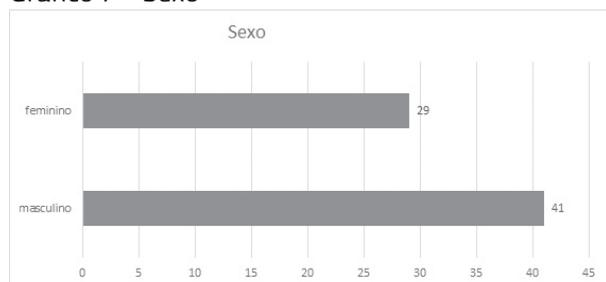
Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as atitudes tomadas para estimular as equipes, temos: ajudar os subordinados quando estão com dificuldades de resolver algum problema (61,1%), ouvir os subordinados e acatar sugestões (55,6%), fazer elogios quando vê atitudes proativas e corretas (55,6%), realizar reuniões com toda a equipe para discutir pontos de melhoria (50%), realizo *feedback* constantemente (33,3%) e outros – dissemino conhecimento para a equipe (11,1%).

Assim demonstrando que os gestores realizam mais de uma atitude para estimular as equipes, que estas atitudes são resultado da motivação que eles apresentam, da determinação de dar o melhor no ambiente de trabalho e pode estar ajudando a sentir que conseguem estimular as equipes a alcançar os resultados da agência.

O questionário aplicado aos funcionários de agências teve as seguintes perguntas e respostas:

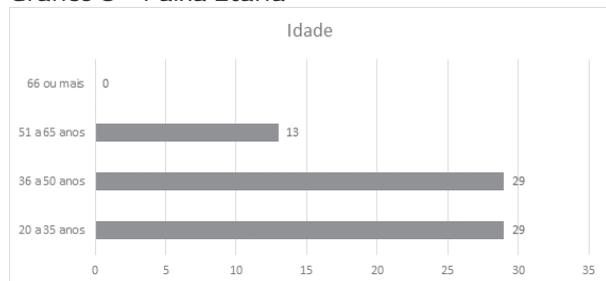
Gráfico 7 – Sexo



Fonte: Dados da pesquisa.

Setenta e um empregados de agência responderam ao questionário, sendo 58,57% dos respondentes do sexo masculino e 41,43% do sexo feminino.

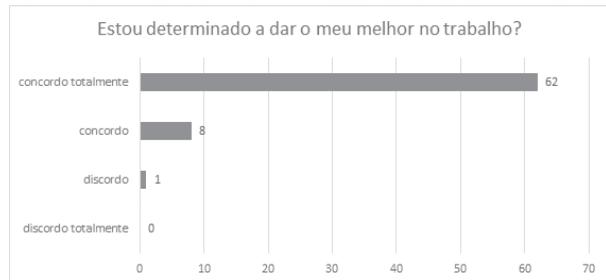
Gráfico 8 – Faixa Etária



Fonte: Dados da pesquisa.

40,85 % dos colaboradores possuem entre 20 e 35 anos, o mesmo percentual está na faixa etária entre 36 e 50 anos e 18,31% tem entre 51 a 65 anos.

Gráfico 9 – Determinação

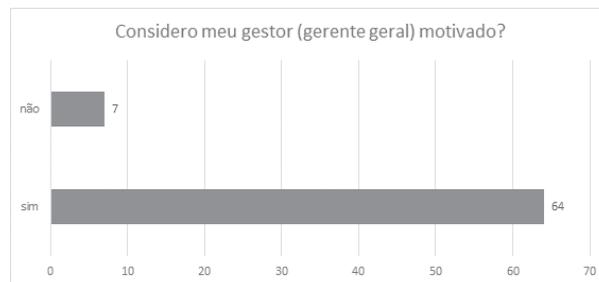


Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria dos empregados está determinada a dar o seu melhor no trabalho, o que corresponde a 87,32% dos respondentes. 11,27% concordam em dar o seu melhor no trabalho e

apenas 1,41% discordam em dar o seu melhor no ambiente de trabalho. Estes dados representam coerência com as respostas dos gestores demonstrando comprometimento dos empregados com a Instituição.

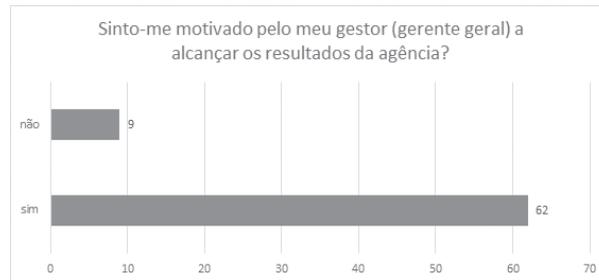
Gráfico 10 – Motivação do Gestor



Fonte: Dados da pesquisa.

Os 90,14% dos respondentes consideram o gerente geral da agência motivado e apenas 9,86% não consideram o gestor motivado. Demonstrando que os gestores estão conseguindo transparecer para a equipe a sua motivação, o que pode estimulá-los a alcançar resultados, pois no gráfico abaixo podemos perceber que 87,32% dos empregados se diz motivado pelo gestor em alcançar os resultados da agência, ora ao estar motivado pode ficar mais fácil estimular outras pessoas a alcançar resultados.

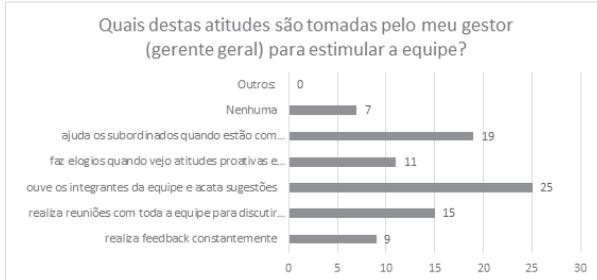
Gráfico 11 – Alcance de Resultados



Fonte: Dados da pesquisa.

Os 87,32% dos empregados dizem se sentir motivados pelo gerente geral a alcançar os resultados da agência e apenas 12,68% dizem não se sentir motivados pelo gestor.

Gráfico 12 – Atitudes de Estímulo



Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as atitudes tomadas pelo gestor para estimular as equipes, temos: ouvir os integrantes da equipe e acatar sugestões (35,2%), ajudar os subordinados quando estão com dificuldades de resolver algum problema (26,8%), realizar reuniões com toda a equipe para discutir pontos de melhoria (21,1%), faz elogios quando vê atitudes proativas e corretas (15,5%), realiza feedback constantemente (12,7%) e nenhuma (9,9%).

2.2 ANÁLISE DA PESQUISA

Dentre as respostas, pode-se perceber que existe coerência entre o que é informado pelos gestores e as respostas dos subordinados, pois é perceptível que os gestores estão motivados e conseguem estimular as equipes, que ambos estão determinados a dar o melhor no ambiente de trabalho e que as atitudes mais tomadas para estímulo das pessoas são: ouvir os subordinados e acatar sugestões, ajudar os subordinados a resolver problemas e realizar reuniões com toda a equipe para discutir pontos de melhoria.

Percebe-se, também, que, apesar de realizar reuniões para discutir pontos de melhoria, o *feedback* não é um dos fatores mais utilizados pelos gestores.

3 CONCLUSÃO

Para promover o engajamento das equipes, é necessário haver integração entre líder e liderado, um conhecimento dos anseios do empregado e um alinhamento entre estes e os objetivos da empresa. Os colaboradores precisam se sentir parte do todo para que haja dedicação e empenho para atingir resultados.

Investimentos em comunicação, integração dos empregados, sensação de pertencimento, contato direto e acessível a alta direção e desenvolvimento de habilidades, promovem o engajamento e trazem comprovados ganhos para a organização.

É possível perceber que, observando os resultados da pesquisa aplicada, atendendo ao objetivo específico deste estudo que é verificar se os líderes das instituições financeiras objetos de estudo são estimuladores das equipes e apresentar um diagnóstico de como os líderes são vistos por seus subordinados, os gestores promovem o engajamento das equipes e os subordinados ratificam esta afirmação. Os funcionários sentem que seus gestores estão motivados e se sentem estimulados por eles. Diversas formas de estímulo são utilizadas, mas percebe-se que a realização de *feedback* não é uma das mais aplicadas.

Conversar com os colaboradores e identificar os seus anseios é uma das formas mais utilizadas para promover o engajamento. Caso as instituições realizem investimentos e treinamentos para os gestores realizarem *feedbacks* com mais constância, buscando identificar desejos e alinhar estes desejos aos objetivos das agências, seria possível direcionar as pessoas de maneira mais assertiva e promover maior satisfação a elas.

Alinhar as ações estratégicas das empresas com as ações estratégicas dos colaboradores alcança resultados e traz autonomia e protagonismo às pessoas que trabalham em uma organização.

Por fim, cabe dizer que este artigo buscou definir o que é engajamento, quais as formas mais utilizadas, como é possível promovê-lo e qual o panorama de engajamento de instituições financeiras de Sergipe, destacando os inúmeros resultados positivos para a empresa e para as pessoas que nela trabalham, pois pessoas satisfeitas trabalham mais motivadas e com melhor desempenho, tornando-se mais determinadas a alcançar resultados.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Liderança:** administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CRABTREE, Steve; RIOS, Jesus. **Crescimento brasileiro poderia ter um empurrãozinho**. Disponível em: <https://www.gallup.com/pt-br/175820/crescimento-brasileiro-empurr%C3%A3ozinho.aspx>. Acesso em: 27 nov. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MOURA, Márcia; LANNER, Paula. **Endomarketing como ferramenta para engajamento de equipes** – Top Ser Humano 2017. Banco Topázio. 2016. 26f.

OLIVEIRA, Elayne Messias. Motivação: ferramenta de valorização nas organizações. **Revista Ideias & Inovação**, Aracaju, v. 2, n. 3, p. 85-98, setembro 2015. Acesso em: 27 mar. 2018.

PREMUZIC, Tomas Chamorro-. **Os quatro traços de personalidade de líderes engajadores**.

Disponível em: <http://www.revistadorh.com.br/os-quatro-tracos-de-personalidade-de-lideres-engajadores/>. Acesso em: 27 nov. 2018.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral**: calculadora on-line. Disponível em: <http://www.calculoamostral.vai.la>. Acesso em: 28 mar. 2018.

WESTIN, Felipe. **O líder engajador**. <http://www.questaodecoaching.com.br/2012/02/03/o-lider-engajador-entrevista-com-felipe-westin-parte-2/>. Acesso em: 27 mar. 2018.

Recebido em: 5 de Outubro de 2019

Avaliado em: 5 de Janeiro de 2020

Aceito em: 29 de Janeiro de 2018
