

## UM MAPEAMENTO SISTEMÁTICO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Maria Luiza Rodrigues Moreira<sup>1</sup>; Carlos André Corrêa de Mattos<sup>2</sup>

### 1 INTRODUÇÃO

O engajamento no trabalho abrange um comprometimento dos indivíduos a partir de um alinhamento de interesses comuns entre a Organização e os trabalhadores (ALBRECHT; BREIDAHL; MARTY, 2018). Seguindo esta linha, a liderança - vista pela ótica do modelo *Leader-Member Exchange*, que contempla a interação do líder e liderado enquanto influência exercida de um sobre o outro, com a finalidade de atingirem objetivos pessoais e organizacionais comuns - pode ser considerada um recurso para elevar o nível de engajamento dos trabalhadores (TENG; LU; HUANG; FANG, 2019).

A liderança é um fator essencial para o comprometimento organizacional, é a figura do líder que orienta e medeia os interesses dos trabalhadores com a organização (BARRETO et al., 2013). A liderança foi constituída como uma variável influente no desempenho (BURKE et al., 2006; HUANG et al., 2015). Alguns autores, como Bakker e Bal (2010), Breevaart, Bakker, Demerouti e Van Den Heuvel (2015), indicaram que a correlação entre esses dois construtos pode estar conexa ao bem-estar dos trabalhadores, sobretudo em relação ao trabalho.

A liderança desempenha um papel em influenciar a intensidade de engajamento dos trabalhadores (HUERTAS-VALDIVIA; GALLEGO-BURÍN; LLORÉNS-MONTES, 2019; JENA; PRADHAN; PANIGRAHY, 2018). A clareza e a direção das metas são identificadas como fatores que podem influenciar o engajamento de um indivíduo. Os trabalhadores têm um bom desempenho quando estão claramente cientes quanto a dimensão de seus objetivos e sabem como fazer para alcançá-los. Como resultado, os funcionários tendem a se sentir motivados e comprometidos com isso (HONGDAO et al., 2019; KO; KANG, 2019). Nesse contexto, o engajamento no trabalho e a liderança são construtos capazes de manter a alta produtividade de uma organização com base em um aspecto comum: o capital humano.

### 2 OBJETIVOS

O objetivo deste estudo é descrever o que a literatura aborda acerca das relações entre os construtos Liderança e Engajamento no trabalho.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

<sup>1</sup>Mestranda em Administração pela Universidade Federal do Pará, e-mail: luizaraiteru@gmail.com;

<sup>2</sup>Orientador pela Universidade Federal do Pará, e-mail: carlosacmattos@hotmail.com

A pesquisa foi desenvolvida por meio de um Estudo de Mapeamento Sistemático (SMS). O SMS é um tipo de revisão de literatura utilizada para identificar, selecionar e sintetizar a produção em um campo específico ou associada a um conceito, com o objetivo de identificar quais evidências estão disponíveis sobre o assunto (COOPER, 2016). Conforme descrito por Kitchenham e Charters (2007), um SMS se concentra na classificação, análise temática e identificação da publicação sem avaliar a qualidade. Esse tipo de estudo difere das revisões sistemáticas, que focam na qualidade, a fim de identificar as melhores práticas com base em evidências empíricas.

Seguindo a metodologia apresentada, as etapas deste estudo ficaram consistidas em: 1) Definição de uma Questão de Pesquisa; 2) Pesquisas nas bases de *Scielo*, Google Acadêmico e Portal de Periódicos da CAPES, utilizando-se das palavras-chave: engajamento, liderança, *Leader-Member Exchange* e *Job-Demands Resources*; 3) Seleção, download e análise dos artigos indexados mais relevantes encontrados.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O conceito de liderança relacionado ao engajamento no trabalho tem sido abordado com atenção nos últimos anos, como por exemplo, no estudo de Decuyper e Schaufeli (2021), os autores fazem uma meta-análise sobre o vínculo do conceito de liderança e o construto engajamento e demonstram que os líderes podem ter uma influência positiva no engajamento dos trabalhadores. Um outro estudo, que também pesquisou a relação entre liderança e engajamento, foi feito por Lu, Xie e Guo (2018) e foi adotado o modelo *Trickle-down* - utilizado para descrever a transmissão de percepções, atitudes e comportamentos de supervisores para subordinados - com o objetivo de testar a hipótese de como o engajamento do próprio líder pode afetar positivamente o engajamento do trabalhador liderado por ele.

Em outras pesquisas (SENGUPTA; SHARMA; SINGH, 2021; LANAJ; JENNINGS, 2020) é sugerido ligações entre liderança e motivação dos seguidores e que a liderança tem um impacto sobre o afeto e o humor dos liderados. Em um estudo com profissionais de enfermagem, Bhatti, Hussain, e Al Doghan, (2018) identificaram, que recursos no trabalho, como o *feedback* positivo, são importantes preditores das dimensões do engajamento. Da mesma forma, Afsar, Masood e Umrani (2019) descobriram que, em um ambiente de trabalho com muitos e recursos, no qual os trabalhadores recebem uma resposta quanto ao desempenho e apoio do seu líder, há uma alta probabilidade de atingir as metas de trabalho. Essas

descobertas sugerem que os líderes engajados podem contribuir para o engajamento dos trabalhadores.

Na literatura sobre esta relação, existem duas linhas teóricas que sugerem uma ligação mais intensa entre o engajamento do líder e do seguidor. A primeira refere-se à teoria da aprendizagem social de Bandura (1977) e a noção de liderança pelo exemplo que os líderes podem atuar como modelos para os seus seguidores. O princípio central da teoria da aprendizagem social é a ideia de que as pessoas aprendem observando o comportamento de modelos e reproduzindo esses comportamentos. Em particular, pessoas com influência social podem funcionar como modelos de comportamento. Em consonância com essa ideia, Sacavém et al. (2017) encontraram ligações entre o humor dos líderes e a performance dos seus liderados.

A segunda linha é a teoria do *Crossover*, que surgiu pela primeira vez no trabalho “*The contagion of stress across multiple roles*”, de Bolger, DeLongis, Kessler e Wethington (1989), e foi conceituado como um processo interpessoal que ocorre quando o estresse no trabalho ou tensão psicológica (reações de estresse) experimentada por uma pessoa afeta o nível de tensão de outra pessoa no mesmo ambiente social. No local de trabalho, os trabalhadores podem influenciar uns aos outros transferindo estados positivos ou negativos, como engajamento no trabalho e esgotamento. Dado o papel influente dos líderes em termos de atitudes e experiências dos seguidores no local de trabalho, o engajamento também pode ser influenciado pela intensidade de engajamento dos líderes (MAHMOOD; UDDIN; FAN, 2019).

Destarte, alguns pesquisadores (KALUZA et al., 2021; FEIN et al., 2020) decidiram apresentar uma perspectiva mais integrada sobre liderança e começaram a examinar o processo de influência mútua entre líderes e liderados. Em um estudo recente (DECUYPERE; SCHAUFELI, 2020) encontram associações moderadas a fortes entre o engajamento no trabalho e vários estilos de liderança favoráveis, incluindo liderança transformacional, autêntica, ética, capacitadora e servidora. Além disso, uma revisão da literatura, feita por Giddens (2018), sobre estilo de liderança (predominantemente transformacional) e desempenho de funcionários no trabalho, revelou resultados altamente consistentes. Em conjunto, os resultados dessas visões indicam um padrão: especificamente, os líderes transformacionais são capazes de motivar os trabalhadores com sucesso, contribuindo para um nível mais alto de engajamento no trabalho.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em suma, os estudos analisados, sugerem que um líder engajado pode aumentar e manter o engajamento do trabalhador subordinado a ele, caso essa liderança consiga satisfazer uma parte de suas necessidades psicológicas básicas. Normalmente, isso é alcançado incentivando a inspiração do trabalhador (por exemplo, aumentando seu entusiasmo por sua visão e planos, fazendo-os sentir que contribuem para a missão da organização), pontos fortes (por exemplo, conceder liberdade e responsabilidade, delegar tarefas) e senso de conexão (por exemplo, encorajar colaboração, promovendo um elevado espírito de equipa). Posteriormente, essas pesquisas também demonstraram, que os comportamentos inspiradores, fortalecedores e de conexão do líder contribuem diretamente para a satisfação das necessidades dos trabalhadores por autonomia (experimentando uma sensação de controle porque estão contribuindo para um objetivo importante), competência (experimentando uma sensação de domínio por causa de tarefas delegadas) e relacionamento (experimentando uma conexão com outros membros da equipe porque são encorajados a colaborar e criar vínculos). Somente quando essas necessidades básicas são satisfeitas é que os indivíduos tendem a atingir altos níveis de engajamento no trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Simon; BREIDAHN, Emil; MARTY, Andrew. **Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement**. Career Development International, 2018.
- TENG, Chih-Ching et al. **Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB): A study of three star hotels in Taiwan**. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2019.
- DA SILVA BARRETO, Leilianne Michelle Trindade et al. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?**. Revista de Administração, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.
- BURKE, C. Shawn et al. **What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis**. The leadership quarterly, v. 17, n. 3, p. 288-307, 2006.
- HUANG, Xu et al. **When authoritarian leaders outperform transformational leaders: Firm performance in a harsh economic environment**. Academy of Management Discoveries, v. 1, n. 2, p. 180-200, 2015.
- BAKKER, Arnold B.; BAL, Matthijs P. **Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers**. Journal of occupational and organizational psychology, v. 83, n. 1, p. 189-206, 2010.
- BREEVAART, Kimberley et al. **Leader-member exchange, work engagement, and job performance**. Journal of Managerial Psychology, 2015.
- HUERTAS-VALDIVIA, Irene; GALLEGO-BURÍN, Araceli Rojo; LLORÉNS-MONTES, F. Javier. **Effects of different leadership styles on hospitality workers**. Tourism management, v. 71, p. 402-420, 2019.
- JENA, Lalatendu Kesari; PRADHAN, Sajeet; PANIGRAHY, Nrusingh Prasad. **Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and**

- transformational leadership.** *Asia Pacific Management Review*, v. 23, n. 3, p. 227-234, 2018.
- HONGDAO, Qian et al. **Does what goes around really comes around? The mediating effect of CSR on the relationship between transformational leadership and employee's job performance in law firms.** *Sustainability*, v. 11, n. 12, p. 3366, 2019.
- KO, Wen-Hwa; KANG, Hsiu-yu. **Effect of leadership style and organizational climate on employees' food safety and hygiene behaviors in the institutional food service of schools.** *Food science & nutrition*, v. 7, n. 6, p. 2131-2143, 2019.
- COOPER, I. Diane. **What is a "mapping study?"**. *Journal of the Medical Library Association: JMLA*, v. 104, n. 1, p. 76, 2016.
- KITCHENHAM, Barbara; CHARTERS, Stuart. **Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering.** 2007.
- DECUYPERE, Anouk; SCHAUFELI, Wilmar. **Exploring the Leadership–Engagement Nexus: A Moderated Meta-Analysis and Review of Explaining Mechanisms.** *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 18, n. 16, p. 8592, 2021.
- AFSAR, Bilal; MASOOD, Mariam; UMRANI, Waheed Ali. **The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior.** *Personnel Review*, 2019.
- BANDURA, Albert. **Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change.** *Psychological review*, v. 84, n. 2, p. 191, 1977.
- BHATTI, Muhammad Awais; HUSSAIN, Muhammad Sajjad; AL DOGHAN, Mohammed A. **The role of personal and job resources in boosting nurses' work engagement and performance.** *Global Business and Organizational Excellence*, v. 37, n. 2, p. 32-40, 2018.
- BOLGER, Niall et al. **The contagion of stress across multiple roles.** *Journal of Marriage and the Family*, p. 175-183, 1989.
- FEIN, Erich C. et al. **The security to lead: a systematic review of leader and follower attachment styles and leader–member exchange.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 29, n. 1, p. 106-125, 2020.
- KALUZA, Antonia J. et al. **When and how health-oriented leadership relates to employee well-being—The role of expectations, self-care, and LMX.** *Journal of Applied Social Psychology*, v. 51, n. 4, p. 404-424, 2021.
- LANAJ, Klodiana; JENNINGS, Remy E. **Putting leaders in a bad mood: The affective costs of helping followers with personal problems.** *Journal of Applied Psychology*, v. 105, n. 4, p. 355, 2020.
- LU, Xinxin; XIE, Baoguo; GUO, Yongxing. **The trickle-down of work engagement from leader to follower: The roles of optimism and self-efficacy.** *Journal of Business Research*, v. 84, p. 186-195, 2018.
- MAHMOOD, Monowar; UDDIN, Md Aftab; FAN, Luo. **The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement: A multi-level analysis.** *Management Decision*, 2019.
- SACAVÉM, José Manuel Temudo de Castro Pinto. **Academia de Liderança: desenvolvimento de competências pessoais através do Rugby: um projecto de inclusão social.** 2017. Tese de Doutorado.
- SENGUPTA, Santoshi; SHARMA, Swati; SINGH, Aishwarya. **Authentic leadership fostering creativity in start-ups: Mediating role of work engagement and employee task proactivity.** *Business Perspectives and Research*, v. 9, n. 2, p. 235-251, 2021.