

## Comunicação no processo de liderar: sua importância para o “engagement” no ambiente de trabalho

Communication in the leading process: its importance for "engagement" in the workplace

Comunicación en el proceso de liderazgo: su importancia para el "engagement" en el lugar de trabajo

Recebido: 22/10/2021 | Revisado: 30/10/2021 | Aceito: 06/11/2021 | Publicado: 10/11/2021

### **Rogério Carvalho de Figueredo**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3349-4812>  
Universidade Federal de Goiás, Brasil  
E-mail: [rigoh1@live.com](mailto:rigoh1@live.com)

### **Leidiany Souza Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9734-3699>  
Universidade de Gurupi, Brasil  
E-mail: [leidiansouza@hotmail.com](mailto:leidiansouza@hotmail.com)

### **Renata Cristina Correia da Silva Amorim**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7568-4182>  
Universidad Columbia del Paraguay, Paraguay  
E-mail: [renatacsamorim@gmail.com](mailto:renatacsamorim@gmail.com)

### **Karla Camila Correia da Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1538-7028>  
Faculdade Guaraf, Brasil  
E-mail: [karlacamilac@yahoo.com.br](mailto:karlacamilac@yahoo.com.br)

### **Daniel Ribeiro de Almeida**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1074-1446>  
Universidade Federal de Goiás, Brasil  
E-mail: [danielribeirodealmeida97@gmail.com](mailto:danielribeirodealmeida97@gmail.com)

### **Resumo**

**Introdução:** O processo de trabalho passa por constantes mudanças relacionadas ao ambiente, a organização, a dinâmica e a percepção do trabalho pelo próprio profissional. Com isso, quando a comunicação não ocorre de forma assertiva, pode trazer diversos prejuízos nesse processo de mudança. **Objetivo:** Identificar a importância da comunicação no processo de liderança para o “engagement” no ambiente de trabalho e seus reflexos na produtividade profissional. **Metodologia:** Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, exploratória, descritiva, de abordagem qualitativa, que utilizou artigos, dissertações e teses publicados entre 2016 e 2020. Os materiais foram extraídos do SciELO, Google Acadêmico, Biblioteca Virtual da Fundação Getúlio Vargas e repositórios institucionais. **Discussão Teórica:** Os estudos que compõem a discussão teórica foram organizados em categorias que discorrem sobre a importância da comunicação no processo de trabalho; as principais características do líder na atualidade e sua relação com o *engagement*; e a influência do *engagement* na atuação de líderes e liderados. **Considerações Finais:** A comunicação influencia de forma decisiva a performance dos líderes e seus colaboradores, estimula o engajamento da equipe além de fortalecer os elos entre membros de equipe, favorecendo a produtividade, o desenvolvimento individual e coletivo.

**Palavras-chave:** Comunicação no trabalho; Relação líder-liderados; Engagement.

### **Abstract**

**Introduction:** The work process goes through constant changes related to the environment, the organization, the dynamics and the perception of work by the professional himself. Thus, when communication does not occur in an assertive way, it can bring several losses in this process of change. **Objective:** To identify the importance of communication in the leadership process for “engagement” in the work environment and its impact on professional productivity. **Methodology:** This is an integrative literature review, exploratory, descriptive, with a qualitative approach, which used articles, dissertations and theses published between 2016 and 2020. The materials were extracted from SciELO, Google Scholar, Virtual Library of Fundação Getúlio Vargas and institutional repositories. **Theoretical Discussion:** The studies that make up the theoretical discussion were organized into categories that discuss the importance of communication in the work process; the main characteristics of the leader today and his relationship with engagement; and the influence of engagement in the performance of leaders and followers. **Final Considerations:** Communication has a decisive influence on the performance of leaders and their collaborators, stimulates team

engagement in addition to strengthening the links between team members, favoring productivity, individual and collective development.

**Keywords:** Communication at work; Leader-led relationship; Engagement.

### Resumen

**Introducción:** El proceso de trabajo sufre constantes cambios relacionados con el entorno, la organización, la dinámica y la percepción del trabajo por parte del profesional. Así, cuando la comunicación no se da de forma asertiva, puede ocasionar varios daños en este proceso de cambio. **Objetivo:** Identificar la importancia de la comunicación en el proceso de liderazgo para el "compromiso" en el entorno laboral y sus efectos en la productividad profesional. **Metodología:** Se trata de una revisión bibliográfica integradora, exploratoria, descriptiva, con enfoque cualitativo, que utilizó artículos, disertaciones y tesis publicados entre 2016 y 2020. Los materiales fueron extraídos de SciELO, Google Académico, Biblioteca Virtual Fundação Getúlio Vargas y repositorios institucionales. **Discusión Teórica:** Los estudios que componen la discusión teórica fueron organizados en categorías que discuten la importancia de la comunicación en el proceso de trabajo; las principales características del líder actual y su relación con el compromiso; y la influencia del compromiso en el desempeño de líderes y seguidores. **Consideraciones finales:** La comunicación influye de manera decisiva en el desempeño de los líderes y sus colaboradores, estimula el compromiso del equipo, además de fortalecer los vínculos entre los miembros del equipo, favoreciendo la productividad, el desarrollo individual y colectivo.

**Palabras clave:** Comunicación en el trabajo; Relación líder-líder; Compromiso.

## 1. Introdução

O ambiente de trabalho é considerado como segundo lar para muitos indivíduos, por ser o local onde muitos permanecem a maior parte do seu tempo. Esse espaço é permeado por relações interpessoais, composto por pessoas de diferentes formações e realidades de vida, onde cada um possui suas percepções, opiniões e comportamentos, sendo necessário saber conviver e lidar com as diferenças. Espera-se que a dinâmica de trabalho estimule relações saudáveis, que tornem esse ambiente agradável e produtivo, além de evitar conflitos organizacionais (Pereira, Bezerra, Barros, 2019).

Com a finalidade de direcionar os esforços da equipe para que as organizações alcancem seus objetivos, o líder se torna um dos seus principais personagens, pois além das suas atribuições representativas e de coordenação, ele é responsável pelo envolvimento dos colaboradores e fortalecimento de suas relações.

Percebida a importância das relações no trabalho, o modelo das organizações e dinâmicas laborais perpassam por constantes atualizações, que buscam além de aumentar a produtividade e qualidade dos serviços, agregar valor, significado e representatividade para cada colaborador. Nesse sentido, o termo em inglês "*engagement*" ganha visibilidade por se referir ao engajamento do trabalhador ao sentir prazer em suas atividades laborais. Sentimento esse, intrínseco às relações interpessoais e ao equilíbrio entre trabalho, saúde física, social e psicológica (Andrade, 2020).

Dado o contexto, enfatiza-se a comunicação, pois trata-se de uma ferramenta essencial nas rotinas laborais, seja pelo seu potencial de organizar e alinhar o processo de trabalho, ou por ser objeto para equilíbrio das relações entre os colaboradores (França, Lisboa, Ercolin, 2017). E impulsionado pela pandemia por Covid-19, uma reinvenção das relações, da organização do processo de trabalho, e principalmente da comunicação foi necessária a partir de recursos tecnológicos e ferramentas digitais.

Na atualidade, as pessoas se comunicam constantemente e possuem acesso a inúmeras informações através de aparelhos eletrônicos e redes digitais. Porém não se tem total controle da qualidade dessas informações e garantia da efetividade da comunicação. No ambiente de trabalho, quando a comunicação é deficiente, ela pode causar impactos significativos, seja na produtividade ou nas relações interpessoais, influenciando diretamente o engajamento profissional. Ainda se faz necessário verificar os meios, instrumentos e ferramentas que subsidiam a comunicação da equipe, para que eles se tornem facilitadores e não barreiras.

Destaca-se diante dessa problemática a importância do líder se beneficiar da comunicação efetiva como sua principal aliada para conquistar, esclarecer, coordenar e motivar sua equipe de trabalho. Com isso, emergem as indagações: “Qual a importância da comunicação no processo de liderança para “*engagement*” no ambiente de trabalho? Quais as principais características do líder na atualidade, do “*engagement*” e os seus reflexos no processo de trabalho?”.

Este estudo se justifica pela necessidade de ampliar os conhecimentos sobre a temática e por seu potencial para evidenciar novas abordagens e práticas em liderança com ênfase no engajamento profissional. Assim, pode contribuir para fomentar o trabalho de líderes nas diversas organizações e grupos de trabalho, além de atualizar os estudos na área.

Portanto, diante do que foi apresentado, este artigo tem como objetivo identificar a importância da comunicação no processo de liderança para o “*engagement*” no ambiente de trabalho e seus reflexos na produtividade profissional.

## 2. Metodologia

Trata-se de uma pesquisa do tipo revisão integrativa da literatura, exploratória, descritiva e de abordagem qualitativa. Este tipo de estudo contribui para o processamento sistemático e analítico de artigos e demais produções científicas, e se caracteriza pela busca de informações sobre o tema, que sintetizem a problemática da pesquisa em busca de ampliar sua clareza e compreensão (Mendes, Silveira, Galvão, 2019). O percurso metodológico do estudo se deu em 6 (seis) etapas, conforme descrição a seguir.

1ª etapa: Formulação da questão norteadora do estudo, a saber: “Qual a importância da comunicação no processo de liderança para “*engagement*” no ambiente de trabalho? Quais as principais características do líder na atualidade, do “*engagement*” e os seus reflexos no processo de trabalho?”.

2ª etapa: Levantamento de material científico para embasamento do estudo nas bases eletrônicas Scientific Electronic Library Online (SciELO), Biblioteca Virtual da Fundação Getúlio Vargas, Repositórios Institucionais de Universidades Brasileiras e Google Acadêmico. Foram utilizados os descritores: comunicação no trabalho, comunicação organizacional, líder, liderança, engagement, engajamento no trabalho, gestão de pessoas.

3ª etapa: Aplicação dos critérios de inclusão e exclusão dos materiais encontrados nas bases de dados. Foram incluídos artigos, dissertações, teses e e-books, obrigatoriamente disponíveis por completo, em português, publicados nos últimos 4 (quatro) anos compreendendo o período de 2016 a 2020. Foram excluídos materiais incompletos, resumos de anais tanto simples como expandido, estudos em qualquer língua estrangeira, produções duplicadas, publicadas fora do período definido.

4ª etapa: Avaliação dos materiais identificados a partir dos critérios de inclusão e exclusão. Leitura dos resumos para primeira identificação daqueles que não condizem com o escopo da pesquisa.

5ª etapa: Leitura completa e minuciosa dos materiais, onde foi possível organizá-los em tabelas com categorias temáticas específicas. A partir da análise e síntese das informações extraídas de cada material emergiram os capítulos que compõem a discussão teórica desse estudo. Principais informações extraídas e consolidadas: autores, tipo de material, título, metodologia, principais achados e ano de publicação.

6ª etapa: Análise do consolidado de informações e escrita do artigo de forma descritiva e qualitativa.

A Tabela 1 a seguir, apresenta o processo de seleção dos estudos e os resultados obtidos a partir da estratégia de buscas por materiais.

**Tabela 1.** Processo de seleção dos estudos e resultados obtidos.

LEVANTAMENTO	Registros e suas respectivas bases				TOTAL
	SciELO	Google Acadêmico	Biblioteca Virtual FGV	Repositórios Institucionais	
	N = 08	N = 52	N = 24	N = 10	N = 94
SELEÇÃO	Aplicação dos critérios de inclusão e exclusão				TOTAL
	SciELO	Google Acadêmico	Biblioteca Virtual FGV	Repositórios Institucionais	
	N = 05	N = 23	N = 10	N = 08	N = 46
ELEGIBILIDADE	Avaliação do material a partir do resumo				TOTAL
	SciELO	Google Acadêmico	Biblioteca Virtual FGV	Repositórios Institucionais	
	N = 05	N = 16	N = 08	N = 06	N = 35
INCLUSÃO	Leitura completa, análise e síntese das informações extraídas dos materiais para inclusão na discussão teórica				TOTAL
	SciELO	Google Acadêmico	Biblioteca Virtual FGV	Repositórios Institucionais	
	N = 04	N = 15	N = 02	N = 01	N = 22
Principais categorias temáticas identificadas para discussão teórica					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O poder da comunicação no processo de trabalho</li> <li>• As principais características exigidas dos líderes na atualidade e sua relação com o <i>engagement</i></li> <li>• Engagement: qual a sua influência na atuação de líderes e liderados?</li> </ul>					

Fonte: Elaboração própria (2020).

Foram encontrados inicialmente 94 (noventa e quatro) materiais, entre eles artigos, dissertações e teses, sendo pré-selecionados 46 (quarenta e seis) a partir dos critérios de inclusão e exclusão. Após avaliação de cada material, foram considerados elegíveis 35 (trinta e cinco) como compatíveis, e desses, 22 (vinte e dois) foram utilizados para a fundamentação deste estudo considerando a relação do seu conteúdo ao objetivo desse artigo.

### 3. Discussão Teórica

A partir da organização e análise das obras identificadas, conforme itens citados na metodologia, emergiram 3 (três) categorias temáticas que nortearam os capítulos da discussão teórica, sendo elas: a primeira que discute o poder da comunicação no processo de trabalho; a segunda que abrange as principais características dos líderes na atualidade e sua relação como o *engagement*; e a terceira voltada para a influência do *engagement* no trabalho de líderes e liderados. As obras que compõem cada categoria estão dispostas nas Tabelas 2, 3 e 4 respectivamente.

**Tabela 2.** Identificação dos estudos relacionados ao poder da comunicação no processo de trabalho.

N	Autores	Tipo de material	Título da obra	Características do estudo	Ano
1	Neto, C. F.; Cruz, S. A.	Artigo	Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho.	Método: Pesquisa de campo com uso de questionário. Principais achados: a comunicação interna influencia positivamente o comprometimento organizacional, sendo o antecedente mais significativo do comprometimento normativo a comunicação com o supervisor, e o do comprometimento afetivo o clima comunicacional.	2017
2	Couto, C. H. M.; Ferreira, M. R. P.	Artigo	A prática do feedback na comunicação em empresa de grande porte.	Método: Revisão bibliográfica. Principais achados: percebeu-se que a comunicação vem ocupando um espaço muito importante nas organizações. Quando as mensagens são transmitidas de forma clara, eficiente e conta com a habilidade de saber ouvir, todos se sentem motivados e desta forma contribuem com o futuro da organização.	2016
3	Reis <i>et al.</i>	Artigo	Endomarketing, liderança e comunicação: reflexos na organização.	Método: Pesquisa de campo com uso de questionário. Principais achados: foram encontradas evidências no estudo que demonstram diferenças significativas referentes a comunicação, motivos e valores que norteiam grande disposição em relação a mudanças, comprometimento, desenvolvimento, estilo de liderança para o crescimento profissional de uma pessoa.	2018
4	Kunsch, M. M. K.	Artigo	Comunicação organizacional: aportes teóricos e metodológicos.	Método: Revisão bibliográfica. Principais achados: os acontecimentos na esfera pública, política e privada do nosso país evidenciam grandes desafios não só para gestores e executivos da comunicação organizacional, mas também para pesquisadores que precisam contribuir intervindo ou transformando a comunicação muitas vezes sem transparência e manipulável.	2017
5	Costa, E.; Oliveira, T. S.	Artigo	Comunicação organizacional: uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses.	Método: Revisão bibliográfica. Principais achados: é mediante um olhar para os sujeitos como seres completos e imbuídos de uma cultura particular, considerando o respeito à diversidade de perspectivas, que se torna possível otimizar a resolução de problemas dentro das organizações e compatibilizar os interesses.	2020
6	Gervão, R. F.	Artigo	O líder do século XXI: do caráter humano ao amor pela profissão	Método: Revisão bibliográfica. Principais achados: A escuta ativa deve ser o grande aliado da comunicação eficaz. Para garantir a condução harmoniosa dos trabalhos, deve haver respeito às diferenças. É necessário que seja revisada toda uma cultura e novos valores para entender que nada deve ser feito às escuras, às escondidas e sim, exposto à apreciação de todos com objetivo de análise.	2016

Fonte: Elaboração própria (2020).

### O poder da comunicação no processo de trabalho

As organizações estão procurando novas maneiras de envolver as pessoas, e cada vez mais a partir de papéis estratégicos atribuídos à gestão de recursos humanos, especialmente voltados para a dinâmica e efetividade da comunicação. Sabe-se que por meio de uma comunicação ágil e transparente na transmissão de informações, os eventos

adversos podem ser evitados, porém muitos gestores ainda discordam dessa visão e consideram a comunicação um meio de fragilizar a hierarquia organizacional (Neto, Cruz, 2017).

A comunicação interna é considerada intrínseca ao processo de trabalho e é vista como um dos principais meios possíveis para o desenvolvimento e o comprometimento organizacional, pois por meio dela se estabelecem sistemas interativos multiprofissionais. Através da comunicação permite-se definir e compartilhar significados simbólicos para a equipe de trabalho, que podem determinar o seu comportamento e desempenho (Neto, Cruz, 2017).

A comunicação entre equipe de trabalho nas organizações mudou devido à intensa e progressiva evolução tecnológica e, é possível perceber que o remetente (emissor) e o destinatário (receptor) de informações estão cada vez mais distantes fisicamente um do outro. É importante ressaltar que na era da informação a comunicação tornou-se crítica, e como ninguém vai gerar informação sozinho para tomar decisões, é muito importante se comunicar com clareza na empresa. Existem muitos obstáculos que impedem o fluxo de informações e a tecnologia deve ajudar a promover a interação entre os colaboradores, ao invés de promover a distância entre si (Couto, Ferreira, 2016).

Além de facilitar os esforços individuais e coletivos, a comunicação organizacional contribui para definição e alcance de metas, e assim para as realizações e produtividade. Envolve as funções dos líderes enquanto planejam, organizam, dirigem, motivam e controlam os seus liderados. No contexto de trabalho, seja ele público ou privado, de uma empresa de pequeno ou grande porte, se faz necessário seguir normas e procedimentos padrões acerca da comunicação (Reis *et al.* 2018).

Percebida como um campo amplo e abrangente, a comunicação organizacional inclui as dimensões institucional mercadológica, interna e administrativa. Essas dimensões reforçam a interface entre comunicação e administração, assim como o papel da comunicação como articuladora dos processos administrativos. Com isso, ela é considerada como fenômeno inerente às organizações e aos coletivos de colaboradores que se integram e interagem (Kunsch, 2017).

O poder da comunicação reside no seu potencial como ferramenta estratégica para conciliar os interesses dos colaboradores e da empresa, estimulando o diálogo, a troca de informações, experiências e a integração de setores. Por meio desse diálogo, o indivíduo é uma pessoa antes de se tornar um funcionário, um cidadão digno de respeito e consideração. A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e o desenvolvimento humano. Para as organizações, o público interno é um público em expansão, pois fora do ambiente de trabalho, junto a sua família e na sua vida social, os colaboradores passarão a ser porta-vozes da organização de forma positiva ou negativa (Costa, Oliveira, 2020).

Os canais de comunicação entre líderes e colaboradores devem estabelecer um amplo sistema capaz de fornecer informações que darão subsídios para que todos possam contemplar suas tarefas de forma eficiente. A compreensão e o respeito pelos objetivos, estratégias, métodos de trabalho, metas e diferentes formas de atuação favorecem a equipe de trabalho entender e atender as necessidades dos seus clientes, de maneira mais coerente, eficaz, reduzindo custos, tempo e estimulando um ambiente de trabalho harmônico, em que todos tenham o senso de direção e prioridades alinhados (Gervão, 2016).

**Tabela 3:** Identificação das obras que abordam as principais características do líder na atualidade e sua relação com o *engagement*.

N	Autores	Tipo de material	Título da obra	Características do estudo	Ano
1	Tourinho, C. C.	Dissertação	Inteligência emocional e liderança em gestores do Centro Universitário Uninovafapi: o olhar do líder e do liderado.	Método: Pesquisa de campo, a partir de entrevista. Principais achados: é necessário que existam práticas de motivação, companheirismo, que o líder consiga construir uma relação empática, honesta, congruente e que ele utilize sua inteligência emocional para liderar, mesmo em momentos de conflitos com a equipe ou com a empresa, refletindo no melhor serviço prestado aos clientes por intermédio de funcionários bem conduzidos e motivados.	2019
2	Abelha <i>et al.</i>	Artigo	O lado sombrio da força: a má liderança e suas consequências para os indivíduos e as organizações.	Método: Pesquisa de campo, a partir de entrevista. Principais achados: existem expectativas sobre o papel de líder que, uma vez insatisfeitas, tenderão a provocar reações negativas nas atitudes e comportamentos dos liderados.	2020
3	Ferreira, C. A.	Dissertação	Liderança autêntica e distância de poder: a influência da liderança autêntica na performance da tarefa.	Método: Pesquisa de campo, a partir de experimento e aplicação de questionário. Principais achados: a liderança autêntica afeta positivamente a performance da tarefa, porém, de forma direta, e não pela confiança na liderança, conforme expectativa prévia. Além disso, identificou-se a relação positiva entre o líder autêntico e a confiança, assim como a moderação dessa relação pela distância de poder.	2019
4	Gobbi, K. F.; Ribeiro, R. R.; Biazon, V. V.	Artigo	A inteligência emocional na liderança e sua relação com o desempenho das equipes.	Método: Revisão bibliográfica. Principais achados: líderes de sucesso tem domínio da inteligência emocional, possuem habilidades para persuadir e inspirar, enfatizar e articular sentimentos de seus liderados. Os líderes desta nova era valorizam cada vez mais o ser humano como um parceiro e não mais como uma ferramenta.	2016
5	Azevedo, M. D.	Artigo	A importância do líder engajado para o estímulo da equipe: um estudo das lideranças em instituições financeiras de Sergipe.	Método: Pesquisa de campo, a partir da aplicação de questionário e roteiro de entrevista. Principais achados: os funcionários sentem que seus gestores estão motivados e se sentem estimulados por eles. Conversar com os colaboradores e identificar os seus anseios é uma das formas mais utilizadas para promover o engajamento.	2020

Fonte: Elaboração própria (2020).

### As principais características exigidas dos líderes na atualidade e sua relação com o *engagement*

A liderança pode ser definida como a capacidade de uma pessoa em influenciar outra pessoa ou um grupo para o alcance de objetivos e metas. Portanto, em uma instituição, empresa ou organização de trabalho, os líderes têm a capacidade



de orientar os membros da equipe para realizar as tarefas com maior efetividade e consequente produtividade (Tourinho, 2019).

Os líderes são frequentemente descritos na literatura como indivíduos visionários que podem criar organizações excelentes e duradouras; mobilizar importantes realizações coletivas além de promover mudanças que fomentam o progresso social e empresarial. Portanto, líderes eficazes devem ter a capacidade de mobilizar e coordenar esforços para promover mudanças, mas devem ser moralmente consistentes, ou seja, orientar seu comportamento com princípios éticos, sejam os seus objetivos ou os meios para alcançá-los (Abelha *et al.* 2020).

Alguns autores falam sobre os aspectos instrumentais relacionados à influência dos líderes e as maneiras pelas quais os líderes promovem atitudes e comportamentos produtivos, enquanto outros autores colocam mais ênfase nos aspectos éticos e morais do processo de liderança e discutem especificamente as formas éticas que envolvem a liderança e a razão. O comportamento dos líderes deve seguir princípios nobres (Abelha *et al.* 2020).

Os últimos anos foram marcados por diversas crises de lideranças no mundo relacionadas à vários escândalos de ordem moral, corporativa e governamental, que fizeram a sociedade prestar mais atenção ao desempenho das pessoas em seus cargos como líderes. No âmbito da gestão, discute-se cada vez mais sobre confiança, honestidade e transparência, e nesse sentido, a teoria da liderança transformacional e a recente teoria da liderança autêntica tornaram-se o foco de muitos pesquisadores (Ferreira, 2019).

Os perfis carismáticos e transformadores descrevem os líderes eficazes como pessoas inspiradoras que incentivam a participação dos seguidores e prestam atenção às suas necessidades particulares. Embora a liderança seja geralmente considerada um fenômeno inerentemente positivo, diversos estudos evidenciam a premissa de que, em uma estrutura de gestão formal, as pessoas que atuam como líderes podem também ter um efeito tóxico no processo de trabalho, colocando assim o desempenho das pessoas em risco (Abelha *et al.* 2020).

Atualmente, ter inteligência emocional é uma das condições mais procuradas para os bons líderes. Espera-se que saibam como manter um bom relacionamento com todos os seus colaboradores, principalmente a partir de sua habilidade em gestão de conflitos. Embora cada organização tenha seu próprio estilo de gestão previamente definido, os líderes também possuem estilos diversos e podem aprimorar suas habilidades de relacionamento e comunicação com a equipe de trabalho, focando em seu desenvolvimento de forma saudável (Gobbi, Ribeiro, Biazon, 2016).

Portanto, para uma melhor gestão do talento, é necessário entender as competências dos líderes e seus colaboradores, pois as organizações contam com eles para o alcance dos resultados. As empresas devem cuidar da participação dos funcionários e desenvolver seu potencial, com foco no seu desenvolvimento individual e coletivo. Isso inclui não só recrutamento, seleção, treinamento, cargos de gestão e remuneração, mas também deve focar na motivação, na educação permanente, na resolução de problemas de relacionamento e na busca de relacionamentos mais saudáveis entre as pessoas, sejam colaboradores ou clientes (Tourinho, 2019).

Para Azevedo (2020), um líder dedicado é alguém que entende seus seguidores e tem o compromisso de desenvolver pessoas sob sua supervisão. Essa atenção ao outro, a necessidade de desenvolvimento de competências e as expectativas de cada funcionário dentro da equipe os mantém alinhados às expectativas da empresa, o que é um passo importante para a integração, alinhamento e *engagement*.

Além do compromisso racional entre o líder e os membros da equipe, também existem os compromissos emocionais. O líder precisa informar aos seus liderados os resultados que alcançou, se ele atende às expectativas e como melhorar ainda mais o desempenho, dar sentido à atividade, fazer com que seus liderados se sintam parte do todo (Azevedo, 2020).



Para estimular o engajamento da equipe, é necessária a integração entre líderes e membros da equipe, que objetiva atender as necessidades e potencialidades dos colaboradores alinhando-as aos objetivos da empresa. Para isso, estabelecer uma comunicação qualificada com os funcionários é considerada uma das formas mais comuns e eficientes de promover o engajamento. Portanto, os investimentos em comunicação, integração de funcionários, senso de pertencimento, contato direto e acessível aos líderes, favorecem o desenvolvimento de habilidades que engajam e trazem benefícios consideráveis para a organização (Azevedo, 2020).

**Tabela 4:** Identificação das obras utilizada para discussão sobre a influência do *engagement* na atuação de líderes e liderados.

N	Autores	Tipo de material	Título da obra	Características do estudo	Ano
1	Assis, L. O. M.	Tese	Compreendendo as variações e os determinantes do engajamento e motivação para o trabalho de servidores públicos.	Método: Pesquisa de campo, a partir de estudo de caso e entrevistas. Principais achados: Chefias de equipes com alto engajamento alteram os processos de trabalho para promover sentido, lutam para atrair bons servidores, atuam com firmeza para evitar que diretrizes sem sentido sejam colocadas em prática e estimulam a participação, o diálogo franco e aberto – o que acaba por construir, ao longo do tempo, uma cultura compartilhada por todos e que reduz conflitos. Já chefias de equipes com baixo engajamento são omissas, cumprem e repassam ordens sem sentido, focam em procedimentos burocráticos desprovidos de significado, não estimulam o diálogo sincero sobre problemas dentro da equipe e acabam reféns de conflitos recorrentes.	2019
2	Bakker, A. B.	Artigo	Abordagens estratégicas e proativas para o engajamento no trabalho.	Método: Revisão bibliográfica. Principais achados: As organizações podem facilitar o envolvimento no trabalho por meio de abordagens de cima para baixo e de baixo para cima. As abordagens de cima para baixo também incluem iniciativas estratégicas de RH como intervenções de liderança transformacional. Debaixo para cima abordagens para o envolvimento no trabalho incluem vários indivíduos estratégias proativas que os funcionários podem usar por si próprios, incluindo autogerenciamento, elaboração de tarefas, uso de forças e mobilização de recursos do ego.	2017
3	Santos, M. M. O.; Quel, L. F.; Vieira, A. M.; Rosini, A. M.	Artigo	Indicadores de desempenho e engajamento profissional em organizações inovadoras.	Método: Pesquisa de campo por meio de instrumento específico. Principais achados: a prática de desenvolvimento de pessoas, que está inserida na perspectiva de Aprendizagem e Crescimento do <i>Balanced Scorecard</i> , adicionada ao indicador de engajamento profissional, traz resultados positivos para as organizações, criando um clima propício para que os funcionários se sintam mais engajado sem suas tarefas, mais interessados e inseridos em um ambiente que lhes traga mais confiança e bem estar.	2019
4	Kobernovicz, M.; Stefano, S. R.	Artigo	Engajamento no trabalho: uma análise do engajamento de servidores públicos estaduais de uma instituição de ensino superior.	Método: Pesquisa de campo, a partir da aplicação de questionário. Principais achados: percebeu-se que na visão dos pesquisados ocorre um nível de engajamento no trabalho satisfatório, onde se destacou a dimensão Vigor em primeiro lugar seguido de Dedicção em segundo lugar, o que remete a ideia de um fator positivo, com bem-estar, clima organizacional, satisfação com o trabalho e consequentemente o servidor está identificado com o próprio trabalho, pode-se perceber também que as relações entre funcionários e gestão, neste caso traz impactos positivos na produtividade, rotatividade e satisfação no	2020

				trabalho.	
5	Formiga, N. S.; Araújo, I. T.; Pastana, S. T. G.; Miranda, A. L. B. B.; Mafra, A. L.	Artigo	Escala de engajamento no trabalho: evidência empírica da estrutura fatorial em trabalhadores brasileiros.	Método: Pesquisa de campo por meio de instrumento específico. Principais achados: é preciso refletir que as condições de engajamento apresentadas não ocorrem em um vazio organizacional, mas que, deve-se considerar o quanto a cultura da organização permite ao sujeito perceber o quanto é possível engajar-se na empresa, independente da oferta física do ambiente de trabalho.	2019
6	Pauli, J.; Tomasi, M.; Gallon, S.; Coelho, E.	Artigo	Satisfação, conflitos e engajamento no trabalho para professores do ensino médio	Método: Pesquisa de campo, a partir da aplicação de questionário. Principais achados: O desafio dos gestores atual é promover ambientes de trabalho saudáveis e harmoniosos, atendendo as necessidades subjetivas de cada sujeito e, principalmente, preservando a natureza do trabalho.	2017
7	Hansen, R.; Fabricio, A.; Rotili, L. B.; Lopes, L. F. D.	Artigo	Inteligência emocional e engajamento no ambiente de trabalho: estudo empírico a partir de trabalhadores gaúchos.	Método: Pesquisa de campo, a partir da aplicação de questionário. Principais achados: há uma forte correlação positiva entre a automotivação e dedicação, automotivação e o engajamento e entre a inteligência emocional e a dedicação. Desta forma pode-se afirmar que indivíduos que enfrentam qualquer situação independente da dificuldade que esta apresenta (automotivação), consegue também se manter envolvido em seu trabalho e experienciar um senso de significância, sentindo-se conectadas ao trabalho e entusiasmadas com suas tarefas (dedicação).	2018

Fonte: Elaboração própria (2020).

### Engagement: qual a sua influência na atuação de líderes e liderados?

O conceito de engajamento ou *engagement* em inglês surgiu no final do século XX, e é bastante confundido com o conceito de motivação. Enquanto a motivação abrange aspectos específicos do profissional para fim de motivá-lo, o engajamento faz uma análise mais ampla, considera o indivíduo como todo, e busca compreender os fatores de ordem física, cognitiva e emocional que influenciam o seu envolvimento no trabalho (Assis, 2019).

De modo geral, *engagement* no trabalho consiste em um estado mental onde o profissional encontra-se imerso e entusiasmado em suas atividades laborais. É caracterizado como condição desejável que favorece o desempenho individual e coletivo de equipes em suas rotinas de trabalho. A princípio, envolve três dimensões sendo elas: vigor, dedicação e absorção (Bakker, 2017).

O vigor é caracterizado pelos elevados níveis de energia e resiliência, pelo desejo de investir no trabalho, persistir em situações de dificuldade e pela busca contínua de soluções e aprimoramento. A dedicação representa o fortemente envolvido em seu trabalho e pelo importante senso de significância do que se faz, abrangendo o entusiasmo, a inspiração, o orgulho e o desafio. A concentração, também denominada absorção diz respeito a estar integralmente concentrado e envolvido em seu processo de trabalho, por exemplo, o profissional não percebe o passar do tempo devido à dificuldade em desapegar do trabalho (Santos *et al.* 2019).

Vale ressaltar que o engajamento do trabalho tem seu viés que se relacionado ao sentir prazer em suas atividades no trabalho, a partir da busca e manutenção do equilíbrio da jornada e produção profissional com as necessidades de saúde física e psicológica de cada profissional (Kobernovicz, Stefano, 2020).

São comuns as discussões sobre engajamento entre as organizações e seus gestores, pois os fatores humanos na dinâmica organizacional requerem compreensão e sensibilidade para lidar com a estrutura, função e relação do empregador-

empregado-cliente. Não só pelas particularidades de cada pessoa, mas também porque afetam diretamente o ambiente profissional e a vida pessoal (Formiga *et al.* 2019).

Estar engajado não é apenas estar satisfeito com o trabalho, mas também uma sensação de fazer parte da organização, dar o seu melhor, e fazer com que a organização perceba esse tipo de colaboração. Já a empresa ou organização busca fazer com que seus colaboradores se sintam parte da organização e motivados para trabalhar, pois quando os funcionários possuem esses sentimentos e estão em estado de engajamento, eles sempre trabalharão da melhor maneira possível para atingir as metas organizacionais. Portanto, fica claro que quanto maior o envolvimento dos funcionários, maior a chance de êxito para o colaborar e para a organização (Pauli *et al.* 2017).

Cada vez mais os líderes desempenham o papel de mentores dos seus lideradas, devendo, de alguma forma, estar comprometidos com uma gestão de pessoas humanizada e personalizada. Pode-se até utilizar as emoções positivas mencionadas acima como um indicador da eficácia de seu papel de liderança, visto que sua equipe pode refletir seu desempenho como líder. Nos desafios do mundo de hoje, a posição de um líder está sujeita a freios e contrapesos. Nessa posição, as habilidades de inteligência emocional de gestores e membros de uma determinada equipe são a força motriz para promoção do engajamento e, portanto, para a melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho (Hansen *et al.* 2018).

#### 4. Considerações Finais

Ser líder ultrapassa as dimensões de cargo, função e até pessoal. A partir da revisão da literatura, percebeu-se que a liderança é construída de forma coletiva e relacional, dentro e fora da instituição, onde não existe cisão dos valores pessoais e profissionais. Diante disso, o engajamento dos profissionais, sejam eles líderes e liderados se torna essência para as rotinas de trabalho, e é garantida principalmente pela comunicação efetiva entre os envolvidos.

O trabalho se configura como uma expressão do indivíduo no mundo, onde cada um deles possui particularidades que deixam marcas na empresa, e em todos aqueles que dividem objetivos em comum e tarefas laborais. Essas marcas se dão principalmente por meio da comunicação, pelo ato de ouvir, falar, organizar e agir. Ações essas que podem criar ambientes produtivos e saudáveis, com líderes e liderados alinhados, sincronizados em falas e ações, fortalecendo as relações, o sentimento pertencimento e o significado do trabalho na vida de cada um e para a empresa.

Sugere-se então, a realização de novos estudos que abordem essa temática, de forma ampla e que contemplem tanto a abordagem teórica como a prática, de forma sistemática e com exímio rigor metodológico. Esta sugestão se justifica pela necessidade de reconhecimento desta realidade para uma análise mais ampla e aprofundada sobre os diferentes fatores que influenciam a liderança, as relações no âmbito de trabalho e o engajamento profissional.

Com isso, é possível afirmar que a comunicação influencia de forma decisiva a performance de líderes e seus colaboradores, em qualquer contexto organizacional, visto que, quanto maior sua assertividade, mais seguros serão os elos profissionais, estimulando o engajamento da equipe, favorecendo a produtividade e desenvolvimento individual e coletivo.

#### Referências

- Abelha, D. M., Cavazotte, F. S. C. N., Niemeyer, J. R. L. & Boas, O. T. V. (2020). O lado sombrio da força: a má liderança e suas consequências para os indivíduos e as organizações. *E&G Economia e Gestão*, 20(55). <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/20413>
- Andrade, D. C. T. (2020). Engajamento no Trabalho no Serviço Público: Um Modelo Multicultural. *Journal of Contemporary Administration*. 24(1), 49-76. <https://www.scielo.br/pdf/rac/v24n1/1982-7849-rac-24-01-0049.pdf>
- Assis, L. O. M. (2019). *Compreendendo as variações e os determinantes do engajamento e motivação para o trabalho de servidores públicos*. Tese de Doutorado em Administração Pública e de Governo. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo – SP. <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/27716>

- Azevedo, M. D. (2020). A importância do líder engajado para o estímulo da equipe: um estudo das lideranças em instituições financeiras de Sergipe. *Revista Ideias & Inovação*. Aracaju – SE. 5(3) 9-16. <https://periodicos.set.edu.br/ideiaeseinovacao/article/download/8903/4023/>
- Bakker, A. B. (2017). Abordagens Estratégicas E Proativas Para O Engajamento No Trabalho. *Dinâmica Organizacional*. 46(2) 67-75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Costa, E. & Oliveira, T. S. (2020). Comunicação organizacional: uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses. *Revista ALTERJOR*. 2(22). <https://www.revistas.usp.br/alterjor/article/view/167282/162133>
- Couto, C. H. M. & Ferreira, M. R. P. (2016). A prática do feedback na comunicação em empresa de grande porte. *Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery - Curso de Administração*. 1(20). <http://re.granbery.edu.br/artigos/NTQw.pdf>
- Ferreira, C. A. (2019). *Liderança autêntica e distância de poder: a influência da liderança autêntica na performance da tarefa*. Dissertação de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro – RJ. <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/28571>
- Formiga, N. S., Araújo, I. T., Pastana, S. T. G., Miranda, A. L. B. B. & Mafra, A. L. (2019). Escala de engajamento no trabalho: evidência empírica da estrutura fatorial em trabalhadores brasileiros. *Revista Perspectivas em Psicologia*, Uberlândia – MG. 23(1) 190 - 212. <http://www.seer.ufu.br/index.php/perspectivasempsicologia/article/view/51159>
- França, J. R. N., Lisboa, T. M. & Ercolin, E. H. (2017). A comunicação empresarial e sua influência no clima organizacional. *Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico*. 1(10). [http://www.faculadadedondomenico.edu.br/revista\\_don/artigos10edicao/23ed10.pdf](http://www.faculadadedondomenico.edu.br/revista_don/artigos10edicao/23ed10.pdf)
- Gervão, R. F. (2016). O líder do século XXI: do caráter humano ao amor pela profissão. *Cairu em Revista*. 5(07) 137-151. [https://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2016\\_1/9\\_LIDER\\_SECULO\\_XXI.pdf](https://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2016_1/9_LIDER_SECULO_XXI.pdf)
- Gobbi, K. F., Ribeiro, R. R. & Biazon, V. V. (2016). A inteligência emocional na liderança e sua relação com o desempenho das equipes. *Revista Científica FATECIE*. 1(1) 141-152. <https://unifatecie.edu.br/revistacientifica/index.php/revistafatecie/issue/view/Issue/7/90>
- Hansen, R., Fabricio, A., Rotili, L. B. & Lopes, L. F. D. (2018). Inteligência emocional e engajamento no ambiente de trabalho: estudo empírico a partir de trabalhadores gaúchos. *Revista Gestão Organizacional*. 11(1). <http://pegasus.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/3980>
- Kobrenovicz, M. & Stefano, S. R. (2020). Engajamento no trabalho: uma análise do engajamento de servidores públicos estaduais de uma instituição de ensino superior. *ReCaPe*. 10(1) 10-19. <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/44284>
- Kunsch, M. M. K. (2017). Comunicação organizacional: aportes teóricos e metodológicos. In: Marques, A. C. S., Oliveira, I. L. & Lima, F. P. (org). *Comunicação organizacional: vertentes conceituais e metodológicas*. PPGCOM UFMG, 2(1) 41-54. [https://www.academia.edu/34989144/Comunica%C3%A7%C3%A3o\\_organizacional\\_Vertentes\\_conceituais\\_e\\_Metodol%C3%B3gicas](https://www.academia.edu/34989144/Comunica%C3%A7%C3%A3o_organizacional_Vertentes_conceituais_e_Metodol%C3%B3gicas)
- Mendes, K. D. S., Silveira, R. C. C. P. & Galvão, C. M. (2019). Uso de gerenciador de referências bibliográficas na seleção dos estudos primários em revisão integrativa. *Texto Contexto Enferm*. 28:e20170204. [https://www.scielo.br/pdf/tce/v28/pt\\_1980-265X-tce-28-e20170204.pdf](https://www.scielo.br/pdf/tce/v28/pt_1980-265X-tce-28-e20170204.pdf)
- Neto, C. F. & Cruz, S. A. (2017). Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto [online]*. 34, 47-72. <http://www.scielo.mec.pt/pdf/soc/v34/v34a4.pdf>
- Pauli, J., Tomasi, M., Gallon, S. & Coelho, E. (2017). Satisfação, conflitos e engajamento no trabalho para professores do ensino médio. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. 11(4) 72-85. <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11325/pdf>
- Pereira, T. B., Bezerra, M. R. B. & Barros, M. M. A. (2019). Relações interpessoais da equipe de enfermagem no ambiente de trabalho. *Revista DeCiência em Foco*. 3(1) 65 – 81. <http://revistas.uninorteac.com.br/index.php/DeCienciaemFoco0/article/view/271/82>
- Reis, T. A., Reis, T., Sevilha, I. C., Pizzinato, N. K. & Cremonesi, G. G. (2018). Endomarketing, liderança e comunicação: reflexos na organização. *CPMark - Caderno Profissional de Marketing – UNIMEP*. 6(1). <https://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/80/98>
- Santos, M. M. O., Quel, L. F., Vieira, A. M. & Rosini, A. M. (2019). Indicadores de desempenho e engajamento profissional em organizações inovadoras. *R.G.Secr, GESEC*, São Paulo, 10(1) 192-212. <https://revistagesec.emnuvens.com.br/secretariado/article/view/874/pdf>
- Tourinho, C. C. (2019). *Inteligência emocional e liderança em gestores do Centro Universitário Uninovafapi: o olhar do líder e do liderado*. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração. Fundação Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo – MG. [https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2019/dissertacao\\_celina\\_da\\_costa\\_tourinho\\_2019.pdf](https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2019/dissertacao_celina_da_costa_tourinho_2019.pdf)