

**A IMPORTÂNCIA DA RELAÇÃO LÍDER-LIDERADO E DO ENGAJAMENTO PARA OS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE ENGENHARIA**

Rafael Da Silva Bernardo - UNIVERSIDADE DE SAO PAULO

Luiz Henrique Da Silva - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Lucas Ademir Tridapalli - Univali - Universidade do Vale Do Itajaí

**Resumo**

Neste estudo, buscou-se analisar a importância da relação líder-liderado no engajamento de profissionais da área de engenharia. Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva, abordagem quantitativa e coleta de dados por meio de uma survey com 162 profissionais da área de engenharia. Foi utilizado para quantificar o engajamento, o questionário reduzido da versão brasileira UWES e o questionário LMX-7 para a relação líder-liderado. Após a aplicação do questionário e do tratamento dos dados, foi possível verificar as maiores médias relacionadas ao sentimento do liderado na capacidade do seu respectivo líder o ajudar na solução de problemas e o quanto os profissionais se sentem envolvidos com o trabalho que realizam. Enquanto as menores médias estão associadas a caracterização da relação líder-liderado e o quanto os profissionais se deixam levar pelo trabalho que realizam. Assim, conclui-se que a relação líder-liderado e o engajamento estão relacionados a construção de um ambiente de segurança e conexão que resultam em um ambiente coletivo, coeso e com alto teor de entrega de resultados.

**Palavras-chave:** Liderança, Engajamento, Líder-liderado.

**Abstract**

In this study, we sought to analyze the importance of the leader-led relationship in the engagement of professionals in the engineering area. This is a descriptive research, quantitative approach and data collection through a survey with 162 engineering professionals. The short questionnaire of the Brazilian version UWES and the LMX-7 questionnaire for the leader-led relationship were used to quantify engagement. After the application of the questionnaire and the processing of data, it was possible to verify the highest averages related to the feeling of the led in the ability of their respective leader to help them in solving problems and how much the professionals feel involved with the work they perform. While the lowest averages are associated with the characterization of the leader-led relationship and how much the professionals are carried away by the work they perform. Thus, it is concluded that the leader-led relationship and engagement are related to the construction of an environment of security and connection that result in a collective, cohesive environment with a high level of delivery of results.

**Keywords:** Leadership, Engagement, Leader-led.

# **A IMPORTÂNCIA DA RELAÇÃO LÍDER-LIDERADO E DO ENGAJAMENTO PARA OS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE ENGENHARIA**

## **INTRODUÇÃO**

No passado, a relação entre líder e liderado era vista como burocrática, onde o líder mandava e o liderado apenas cumpria aquela demanda, sem questionamento e sem a necessidade de entender o motivo pelo qual estava desempenhando determinada atividade. Com o passar dos anos, os profissionais dos mais variados segmentos iniciaram uma melhoria contínua no aprimoramento de informações, principalmente relacionado a área acadêmica. Somado aos fatores mencionados, existem alguns parâmetros (por exemplo, autoconfiança, cumprimento de promessas, alinhamento de expectativas e construção de um ambiente saudável) relacionados à liderança no qual o líder pode escolher para estabelecer sua relação com seus seguidores e aumentar a eficiência e resultados da equipe para a organização.

Fiedler (1967) propõe que o nível de resultado que um grupo entrega está correlacionado diretamente com a adequação do estilo de liderança e o nível de relação estabelecida com o time. Nesta mesma pesquisa, o autor ainda afirma que a estrutura da tarefa, as relações entre líder-membros e as relações entre líder e liderados foram fatores situacionais identificados.

Um maior controle do líder sobre o grupo, com a entrega de melhores resultados pode ser alcançado de acordo com a intensidade da relação líder-liderado, isso acontece pois com o aumento da relação, aumenta-se o grau de estrutura da tarefa e mais forte se torna o poder da posição. As rotinas exaustivas, das quais os colaboradores atuais estão submetidos, com extensa carga horária, alto nível de demanda, pressão e cobrança exagerada e níveis baixos de comunicação podem gerar problemas individuais no nível de engajamento no trabalho. Por outro lado, investir tempo na comunicação entre as pessoas, remanejar os recursos e atividades com o objetivo de desafiar os colaboradores aumentam o nível de engajamento, motivação e prazer na realização das tarefas do dia a dia (BAKKER; DEMEROUTI, 2007; ULLMANN; FUMAGALLI, 2018).

No cenário atual da economia onde a busca incessante pela melhoria contínua, eficácia, eficiência e principalmente pela questão financeira, é de extrema importância que as empresas invistam em qualificações para os líderes e crie programas organizacionais, para construir uma cultura de relação entre líder-liderado e atingir um alto nível de engajamento. Assim, o presente estudo tem por objetivo analisar a importância da relação líder-liderado no nível de engajamento de profissionais da área de engenharia. A escolha por esta área se deu pelo fato de a mesma se faz presente em tempos atuais em quase todos os lugares. Através da área de engenharia, é possível o país alcançar novos patamares no produto interno bruto, é possível a geração de novos empregos além da área de engenharia estar envolvida no crescimento tecnológico do país (CAVALCANTI, 2011).

Neste estudo são apresentados relatos dos líderes referentes à transformação cultural em uma empresa brasileira de pequeno porte que deu início às suas atividades em 2020 e que em 2021 iniciou um processo de crescimento considerável e, por este motivo, sentiu necessidade de direcionar e controlar a transformação cultural e climática, para obter melhores resultados. Diante desta realidade, este trabalho teve como objetivo analisar as percepções de líderes referente a importância do papel da liderança na transformação cultural em uma empresa do setor de construção civil.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito teórico a respeito de liderança, inicialmente pode ser dividido em três categorias, que são: as teorias que focam o comportamento e os traços do líder, as teorias cujo foco são exclusivamente os liderados e as teorias que apresentam o enfoque sobre as barreiras de como a liderança ocorre. Esses primeiros estudos falharam, uma vez que, não foi possível determinar com exatidão quem seria ou não os líderes. Desta forma, os estudos com foco nas teorias comportamentais passaram a ser mais explorados (AMARAL *et al.*, 2007).

Seguindo Bass (1990), liderar é baseado na interação entre dois ou mais indivíduos, cujo um destes se destaca exercendo autoridade sobre os demais, motivando, modificando as expectativas e percepções dos outros a fim de um objetivo comum. Northouse (2004) aponta que o processo de liderança não se restringe apenas aos traços e características do líder, mas sim, na interação entre líder e liderados. Assim como Mitzberg (2010) que aponta a liderança como um dos papéis do gestor, referente às relações pessoais com os membros do grupo.

A teoria que buscou compreender a relação líder-liderado (*Leader-Member Exchange - LMX*) tratou a liderança como um processo recíproco entre líder e liderados. Niemeyer (2013) descreve que essa relação é objeto central de interesse nas pesquisas sobre o tema. Wayne (2002) destaca que o líder influencia expressivamente a relação líder-liderado quando utiliza da sua posição para reforçar positivamente a sua relação com os liderados e que as relações pautadas na confiança tendem a produzir melhores resultados.

À medida que os comportamentos menos egoístas e mais altruístas, como por exemplo, comportamento honesto, empatia e tratamento justo dos líderes são percebidos pelos seus seguidores, é criado um bom ambiente de trabalho e justo (BROW; TREVIÑO; HARRISON, 2005). E assim, para Yukl (2010), os líderes passam a ser legitimados e com conduta admirável, fonte de identificação e inspiração, desenvolvendo e mantendo o engajamento com a sua equipe.

O engajamento em atingir as metas tem sido associado ao desempenho das equipes em diversos contextos, e caracterizado pela determinação em tentar atingir objetivos, gerando um elo positivo entre ganhos individuais e coletivos (KLEIN *et al.*, 1999; WOFFORD *et al.*, 1992). Diversas teorias explicam o significado da palavra engajamento, porém, para este estudo, será considerado que o engajamento é resumido através da eficiência profissional com alto nível de entrega, alto nível de energia e extrema eficácia profissional (MASLACH; LEITER, 2008).

Ainda, é possível destacar que segundo a escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) construída por Schaufeli e Bakker (2004), é possível mensurar o nível de engajamento dos indivíduos a partir de 3 aspectos, sendo eles: a) vigor: altos níveis de energia e resiliência, a vontade de investir esforços, não se fadigar com facilidade, e persistir face às dificuldades; b) dedicação, senso de significado pelo trabalho, sentindo-se entusiasmado e orgulhoso em relação ao seu labor, sentindo-se inspirado e desafiado por ele; e c) concentração: estar imerso em seu trabalho e tem dificuldades em desapegar-se dele, o tempo passa rapidamente e ele esquecesse de tudo ao seu redor.

O engajamento gera diversas vantagens para os indivíduos, como desenvolvimentos físico, cognitivo e emocional e está diretamente relacionado com o rendimento e a adequação do ser humano ao trabalho. Concentrando os esforços em atividades que lhes dão maior prazer e com maior significado pessoal, o engajamento se torna um elemento imprescindível para gerar um elo positivo entre os ganhos individuais e coletivos (BAKKER; DEMEROUTI, 2008; SCHAUFELI, 2013).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é caracterizada como de natureza descritiva, abordagem quantitativa e coleta de dados por meio de *survey*. A população alvo considerada foram profissionais que atuam na área de engenharia com tempo mínimo de seis meses de atuação em sua função. A coleta de dados foi realizada no mês de abril de 2022, por meio de questionário online no *Google Forms*, ao qual foi enviado por meio de mensagens no *Whatsapp* e *Linkedin* dos profissionais. No envio do convite, os profissionais de engenharia foram informados sobre o objetivo da pesquisa e que sua participação seria realizada de forma anônima, sem identificação do profissional ou empresa de trabalho.

Primeiramente, o questionário online continha questões relativas a dados sociodemográficos, sendo eles: sexo, idade, formação, cargo de gestão e tempo de função. A relação líder-liderado foi medida utilizando uma escala Likert de 5 pontos validada por Graen e Uhl-Bien (1995) que possuía 7 itens, considerando 3 aspectos fundamentais: obrigação, confiança e respeito. O engajamento foi medido a partir do instrumento UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*), elaborado por Schaufeli e Bakker (2003) onde foram mensurados três aspectos importantes no trabalho: vigor, dedicação e absorção. Nessa escala foi utilizado a versão em língua portuguesa brasileira reduzida do questionário (9 itens) validado por Vazques et al. (2015) através de uma escala Likert de 7 pontos.

Para definição da amostra deste estudo, utilizou-se uma amostra de coexistência, caracterizada como não probabilística, e obteve-se retorno de 162 respondentes no questionário. De acordo com Hair et al. (2014) são definidos 10 respondentes por item, como o questionário continha 16 itens (7 itens para líder-liderado e 9 para engajamento), seu tamanho de amostra de 162 respondentes atende a este critério.

Com relação a análise dos dados, foi necessário tratar os dados por meio do *software Microsoft Excel* e posteriormente trabalhá-los no *software Stata* versão 16. Foram realizadas análises descritivas dos dados (média e desvio padrão), e em seguida, as cargas fatoriais através de uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), com o método de rotação fatorial ortogonal *varimax*, apontado por Hair et al. (2009) como um dos mais utilizados.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Tabela 1 demonstra que os dados foram analisados a partir de uma amostra final de 162 profissionais de engenharia. As informações sociodemográficas para este grupo são listadas a seguir:

Tabela 1. Perfil dos participantes

Sexo	Quant.	%	Cargo de Gestão	Quant.	%
Feminino	25	15,44	Sim	68	41,98
Masculino	137	84,56	Não	94	58,02
Idade	Quant.	%	Tempo de serviço	Quant.	%
20 anos ou menos	02	1,23	De 1 a 5 anos	49	30,25
De 21 a 30 anos	42	25,93	De 6 a 10 anos	35	21,60
De 31 a 40 anos	66	40,74	De 11 a 15 anos	37	22,84
De 41 a 50 anos	31	19,14	De 16 anos ou mais	41	25,31
Acima de 50 anos	21	12,96			
Escolaridade	Quant.	%			

Ensino Médio	12	7,41
Graduação	62	38,27
Especialização	75	46,29
Mestrado	12	7,41
Doutorado	01	0,62

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Na Tabela 1, podem ser destacadas algumas características predominantes dos profissionais de engenharia que fizeram parte da amostra. Do total de respondentes, 85% são homens e 15% são mulheres. Foi possível verificar uma maior concentração de respostas (40%) na faixa de idade entre 31 e 40 anos. Também foi possível verificar uma maior concentração de respostas (46%) no nível de escolaridade de especialização. Do total de respondentes, 58% exercem cargo de gestão e 30% estão na função no intervalo de tempo entre 1 e 5 anos.

Em seguida, foi realizado uma análise fatorial exploratória com as 7 variáveis da escala líder-liderado, que resultaram em apenas um fator, com um índice Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) de adequação de 0,8818, que é considerado bom de acordo com Friel (2009). E de forma complementar, foi verificado a confiabilidade estatística, com valor obtido de Alfa de Cronbach de 0,8711, que é considerado superior ao critério ( $>0,60$ ) de acordo com Hair *et al.* (2005). Os resultados das cargas fatoriais, médias e desvios-padrão da escala líder-liderado estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2. Resultados do questionário relação líder-liderado

Item	Carga Fatorial	Média	Desvio Padrão
Q1 - Você sabe como está em relação ao seu gestor e geralmente sabe o quão satisfeito ele (a) está com o que você faz?	0,7387	3,364198	1,007772
Q2 - O seu gestor compreende os seus problemas e necessidades no trabalho?	0,7988	3,240741	1,141023
Q3 - Até que ponto o seu gestor reconhece seu potencial?	0,8476	3,462963	0,991510
Q4 - Independente da autoridade formal que ele representa em sua posição, quais são as chances dele (a) utilizar seu poder para ajudá-lo a resolver problemas em seu trabalho?	0,7772	3,666667	0,958778
Q5 - Novamente, independente de quanta autoridade formal que seu gestor tenha, quais são as chances dele “socorrê-lo”, assumindo o ônus do problema?	0,7861	3,253086	1,070855
Q6 - Eu tenho tanta confiança no meu líder que poderia defender e justificar sua decisão mesmo se ele não estiver presente?	0,7874	3,413580	1,037466

Q7 - Como você poderia caracterizar sua relação de trabalho com seu líder?	0,5290	2,814815	1,093301
--	--------	----------	----------

---

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O item Q4, foi o que apresentou a maior média (3,666667) dentre os 7 itens explorados na escala líder-liderado. Este item, refere-se ao chefe utilizar o poder que ele tem por estar ocupando este cargo para ajudar os profissionais a solucionar os problemas rotineiros. Diante do valor médio encontrado após a resposta do questionário, a chance do chefe ajudar na resolução dos problemas rotineiros é caracterizada entre “moderada” e “alta”. Este resultado, está alinhado com a literatura, uma vez que líderes efetivos devem adotar uma abordagem favorável na solução de problemas, que oculte comportamentos inadequados ou desempenhos deficientes de seus liderados (YUKL, 2013), incentivando-os a compartilhar informações factuais relacionados aos problemas enfrentados pela equipe (MUMFORD *et al.*, 2012). Assim, líderes que participam da resolução de problemas juntamente com sua equipe, podem fornecer suporte e segurança a seus liderados, aumentando a propriedade coletiva e minimizando os conflitos na equipe (SILVA, 2020). De forma complementar, existe uma admiração do liderado pelo líder que o ajuda na resolução dos problemas rotineiros.

O item Q3, foi o que apresentou a segunda maior média (3,462963) dentre os 7 itens explorados na escala líder-liderado. Este item, está ligado ao quanto seu gestor reconhece seu potencial nas atividades diárias. Após a resposta do questionário, o reconhecimento do potencial do liderado através do líder foi caracterizado entre “moderado” e “alto”, porém com uma média inferior ao item Q4 (3,666667). Líderes que reconhecem o potencial e deixam esta mensagem clara, constroem relação de confiança com o respectivo liderado. Esta relação de confiança, será responsável por um profissional com maior nível de engajamento e entrega de resultados (BERGAMINI, 1994).

O item Q7, foi o que apresentou a menor média (2,814815) dentre os 7 itens explorados na escala líder-liderado, destaca-se que o item Q7 foi a única média que apresentou valor menor do que 3. Este item, refere-se a como seria possível caracterizar a relação de trabalho com o seu líder. Diante da média apresentada, essa relação pode ser caracterizada como entre “pior que a média” e “média”. Este resultado está alinhado com a literatura, uma vez que quando a relação é considerada boa, os indivíduos enxergam o líder como uma pessoa que traz vantagens para o negócio. No caso específico deste item do questionário, pode-se comentar que como a média ficou entre “pior que média” e “média”, os liderados não enxergam nos respectivos líderes vantagens para as organizações (BERGAMINI, 1994).

O item Q2, foi o que apresentou a segunda menor média (3,240741) dentre os 7 itens explorados na escala líder-liderado. Este item, está ligado ao quanto o gestor está conectado e compreende os problemas do seu respectivo liderado. Após a resposta do questionário, a compreensão do líder dos problemas do liderado foi caracterizada entre como “na quantidade justa” e “razoável”. Estes valores, podem não permitir o atingimento do pilar de parceria madura na relação líder-liderado. Quando a relação entre líder-liderado é considerada boa, existe a formação do pilar número 3, que é a parceria madura. A conclusão desta parceria madura, resulta na conexão com o liderado e na construção coesa de confiança mútua e com altos valores de respeito (GRAEN; UHL-BIEN, 1995). De forma complementar ao mencionado, é possível verificar um melhor desempenho, maior suporte ao líder e menor índice de *turnover* para a relação líder-liderado com parceria madura (NIEMEYER, 2013).

Com relação a escala de bem-estar no trabalho (engajamento), foi realizado uma análise fatorial exploratória com as 9 variáveis, que resultaram em apenas um fator, com um índice Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) de adequação de 0,9366, que é considerado excelente de acordo

com Friel (2009). E de forma complementar, foi verificada a confiabilidade estatística, com valor obtido de Alfa de *Cronbach* de 0,9501, que é considerado aceitável de acordo com Hair *et al.* (2005). Os resultados das cargas fatoriais, médias e desvios-padrão da escala de engajamento estão apresentados na Tabela 3.

Tabela 3. Resultados do questionário bem estar e trabalho (engajamento)

Item	Carga Fatorial	Média	Desvio Padrão
Q1 - Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia	0,9051	5,228395	1,343374
Q2 - No trabalho, sinto-me com força e vigor (Vitalidade)	0,9251	5,265432	1,359545
Q3 - Estou entusiasmado com meu trabalho	0,8898	5,203704	1,560932
Q4 - Meu trabalho me inspira	0,9242	5,351852	1,538218
Q5 - Quanto me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar	0,9296	5,333333	1,622819
Q6 - Sinto-me feliz quando trabalho intensamente	0,7699	5,308642	1,581272
Q7 - Estou orgulhoso com o trabalho que realizo	0,8364	5,765432	1,248817
Q8 - Sinto-me envolvido com o trabalho que faço	0,8460	5,820988	1,294539
Q9 - Deixo-me levar pelo meu trabalho	0,6129	5,197531	1,507083

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O item Q8, foi o que apresentou a maior média (5,820988) dentre os 9 itens explorados na escala de bem-estar no trabalho (engajamento). Este item, refere-se a como o profissional se sente envolvido com o trabalho que realiza. Após a resposta do questionário, foi possível caracterizar o nível de envolvimento do profissional com as suas atividades como entre “frequentemente” e “quase sempre”. Isso quer dizer, que frequentemente e quase sempre os profissionais se sentem envolvidos com o trabalho que estão realizando. Os profissionais que se sentem envolvidos no trabalho, relatam que o engajamento não é apenas um sentimento e sim apresentar maiores níveis de produtividade. Isto está alinhado com os estudos, onde é possível verificar que profissionais mais engajados não apenas entregam teores elevados de resultados, mas como também disseminam de forma positiva dentro do grupo de trabalho sensações de bem-estar (BAKKER; LEITER, 2011).

O item Q7, foi o que apresentou a segunda maior média (5,765432) dentre os 9 itens explorados na escala de bem-estar no trabalho (engajamento). Este item, refere-se a como os

profissionais se sentem orgulhosos com os trabalhos que realizam. Após a resposta do questionário, foi possível caracterizar que os profissionais se sentem entre “frequentemente” e “quase sempre” orgulhosos com os trabalhos que realizam.

O item Q9 foi o que apresentou a menor média (5,197531) na escala. Este item, refere-se a como os profissionais se deixam levar pelo seu trabalho. Após a resposta do questionário, foi possível caracterizar que os profissionais se sentem levados pelo trabalho entre “frequentemente” e “quase sempre”. Estudos relatam que existe uma ligação cognitiva e emocional dos trabalhadores que apresentam maiores níveis de engajamento, pois estes, se deixam levar pelo trabalho devido a seu grande nível de envolvimento nas atividades rotineiras (BAKKER, 2011). Mesmo este item do questionário apresentando a menor média, entende-se que os profissionais que responderam, se sentem com uma certa frequência engajados pois se deixam levar pelo trabalho nas frequências mencionadas.

O item Q3, foi o que apresentou a segunda menor média (5,203704) dentre os 9 itens explorados na escala de bem-estar no trabalho (engajamento). Este item, refere-se a como os profissionais se sentem entusiasmados pelo trabalho. Após a resposta do questionário, foi possível caracterizar que os profissionais se sentem entusiasmados como entre “frequentemente” e “quase sempre”.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho, teve por objetivo analisar a importância da relação líder-liderado no engajamento de profissionais da área de engenharia. Através da análise dos dois questionários anteriormente expostos, foi possível verificar a importância que a relação líder-liderado e o bem-estar no trabalho (engajamento) apresentam para os profissionais da área da engenharia. Ambos estão relacionados a construção de um ambiente de segurança, de conexão que resultam em um ambiente coletivo, coeso e com alto teor de entrega de resultados.

Com relação ao questionário líder-liderado, foi possível verificar a maior média (3,666667) no item Q4, onde é caracterizado como “moderado” e “alto” a frequência que os profissionais sentem que estão recebendo ajuda na solução de problemas dos seus respectivos gestores. A segunda maior média (3,462963), ficou concentrada no item Q3, onde também ficou caracterizado como “moderado” e “alto” o sentimento dos profissionais que sentem que seus gestores reconhecem seus potenciais. Por outro lado, a menor média do questionário ficou no item Q7 (2,814815), onde a relação líder-liderado foi caracterizada como “pior que a média” e “média”. Já com relação a segunda menor média (3,240741), foi possível destacar o item Q2, onde ficou caracterizado como “na quantidade justa” e “razoável” a compreensão do líder dos problemas do liderado.

Com relação ao questionário bem-estar e trabalho (engajamento), foi possível verificar a maior média (5,820988) no item Q8, onde foi possível caracterizar o nível de envolvimento profissional do colaborador com as suas respectivas atividades como “frequentemente” e “quase sempre”. Já o item Q7, foi o que apresentou a segunda menor média (5,765432), onde foi verificado que os profissionais se sentem orgulhosos “frequentemente” e “quase sempre” com as atividades que realizam. Entretanto, a menor média (5,197531) do questionário ficou no item Q9, onde ficou evidenciado que mesmo sendo a menor média, os profissionais se sentem levados pelo trabalho “frequentemente” e “quase sempre”. Por fim, a segunda menor média ficou concentrada no item Q3 (5,203704), onde também ficou evidenciado que mesmo sendo a segunda menor média, os profissionais se sentem entusiasmados “frequentemente” e “quase sempre”.



Por meio da análise dos resultados desta pesquisa, compreende-se que objetivo final foi atendido, uma vez que foi possível verificar a importância que a relação líder-liderado apresenta no nível de engajamento dos profissionais da área de engenharia. Os resultados mostraram, que quando a relação líder-liderado apresenta um nível maduro, existe um aumento no nível de envolvimento com as atividades, aumento no orgulho para a realização das tarefas, criação de um ambiente coletivo de engajamento e principalmente, a construção de um ambiente de sucesso, os quais as pessoas sempre vão buscar superar as expectativas de atendimento das metas.

Como contribuição prática, este trabalho pode trazer contribuições para os liderados e para os líderes, uma vez que é possível entender os pilares para a construção de uma relação de confiança, gerando maiores níveis de envolvimento, bem como um clima de engajamento, onde as pessoas não se sentem exaustas pela realização de um trabalho duro.

Com relação a pesquisas futuras, sugere-se pesquisas que analisem a influência da relação líder-liderado no nível de engajamento de profissionais da área de engenharia, bem como pesquisas que verifiquem quais os pilares da relação líder-liderado geram efeito no nível de engajamento e como seria possível aprimorar o nível da relação líder-liderado.

## REFERÊNCIAS

ALFES, K.; SHANTZ, A.; TRUSS, C.; SOANE, E. The link between HRM practices, employee engagement and employee behaviors: A moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2): 330-351, 2013.

AMARAL, D.J.; GODOY, A.S.; CÉSAR, A.M.R.V.C.; SILVA, A.A. Diversidade de Gênero e Formação do Endogrupo: uma Contribuição da Teoria da Troca entre Líder e Membro (LMX). *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 9(24): 41-59, 2007.

BERGAMINI, C.W. **Liderança: a administração do sentido**. Revista de Administração de Empresas 34(3): 102-114, 1994.

BAKKER, A.B. An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4): 265-269, 2011.

BAKKER, A.B.; DEMEROUTI, E. 2007. The job demands-resources model: the state of art. *Journal of Managerial Psychology*, 22: 309-328, 2007.

BAKKER, A. B; DEMEROUTI, E. Toward a model of work engagement. *Career Development International*, v. 13, n. 3, p. 209-223, 2008.

BAKKER, A.B.; ALBRECHT, S.L.; LEITER, M.P. **Key questions regarding work engagement**. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20(1): 4-28, 2011.

BROWN, M., TREVIÑO, L., HARRISON, D. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, pp. 117-134, 2005.

CAVALCANTI, I. **Construção Civil – Introdução à Engenharia**. Trabalho de graduação. Universidade de Pernambuco, Pernambuco, PE, Brasil, 2011.

COSTA, M.E.B. et al. **Desenvolvimento de Equipes**. FGV, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2009.

FIEDLER, F.E. 1967. **A theory of a Leadership effectiveness**, Mc-Graw-Hill Book Company, New York, EUA, 1967.

FRIEL, C.M. **Notes on Factor Analysis**. Criminal Justice Centre. Sam Houston State University. Texas, EUA, 2009.

GRAEN, G.; BIEN, M.U. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. **Leadership Quarterly**, 6(2): 219-247, 1995.

GRAEN, G.B. 2005. **Role-making processes in complex organizations**. In M. D. Dunnette (Ed.), *The handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, p.1201-1945, 1976, 2005.

Hair Jr. J. et al. **Análise multivariada de dados**. (5nd ed.). Bookman, 2005.

HAIR JR, J.F.; HULT, G.T.M.; RINGLE, C.M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage publications, 2014.

HARMS, P.D.; WOOD, D.; LANDAY, K.; LESTER, P.B.; LESTER, G.V. Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: a review and agenda for the future. **The Leadership Quarterly**, 29(1): 105-122, 2018.

HERINGER, B.H.F. **A influência da comunicação organizacional no desempenho humano: um estudo de caso da relação entre gerentes e colaboradores em uma empresa do setor de autopeças do Vale do Paraíba**. Dissertação de Mestrado em Administração. Taubaté: Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté, 2003.

KAHN, W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, 33(4): 692-724, 1990.

KLEIN, H., WESSON, M., HOLLENBECK, J., ALGE, B. Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. **Journal of Applied Psychology**, 84, pp. 885-896, 1999.

MASLACH, C.; LEITER, M.P. **Early predictors of job burnout and engagement**. **Journal of Applied Psychology**, 93(3): 498-512, 2008.

MUMFORD, M.D.; SCOTT, G.M. GADDIS, B.; STRANGE, J.M. Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. **The Leadership Quarterly**, 13(6): 705-750, 2002.

NIEMEYER, J.R.L. **Ética na liderança e LMX (leader Member Exchange): uma análise sobre o desempenho individual**. Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2013.

MARTINS, P.C.P; PASQUALOTTO, R.A.; PEREIRA, A.M.B. **Tradução do manual do UWES (Utrecht Work Engagement Scale / Escala de engajamento no trabalho de Utrecht) para português PT-B.** 2009.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W.B. **El engagement en el trabajo.** Alianza Editorial. Madrid, Spain, 2009.

SALANOVA, M.; AGUT, S.; PEIRÓ, J.M. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. **Journal of Applied Psychology**, 90(6): 1217-1227, 2005.

SILVA, L.H. **Atuação do líder no desenvolvimento de competências coletivas:** Um estudo de caso no núcleo de criação do grupo Lunelli. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade do Vale do Itajaí, SC, Brasil, 2020.

SCHAUFELI, W.B.; BAKKER, A.B. **Utrecht work engagement scale:** Preliminary manual. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, 2003.

SCHAUFELI, W.B.; BAKKER, A.B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior**, 25: 293-315, 2004.

VAZQUEZ, A.C.S.; MAGNAN, E.S.; PACICO, J.C.; HUTZ, C.S.; SCHAUFELI, W.B. Adaptation and validation of the Brazilian version of the Utrecht Work Engagement Scale. **Psico-USF**, 20(2): 207-217, 2015.

Yukl, G. 2013. **Leadership in organizations.** 8ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

WAYNE, S. J., SHORE, L. M., BOMMER, W. H., & TETRICK, L. E. The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. **Journal of Applied Psychology**, 87(3), 590, 2002.

WOFFORD, J., GOODWIN V., PREMACK, S. Meta analysis of the antecedents of personal goal level and of the antecedents and consequences of goal commitment. **Journal of Management**, 18, pp. 595-615, 1992.