

LIDERANÇA ESTRATÉGICA E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: O PAPEL DO GESTOR NO ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES

STRATEGIC LEADERSHIP AND WORK MOTIVATION: THE MANAGER'S
ROLE IN EMPLOYEE ENGAGEMENT

Ciências Sociais Aplicadas • 27/10/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/792987188](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/792987188)

Gustavo Henrique Santos Bezerra¹

Renan Augusto de Figueiredo Braga²

Thiago dos Prazeres Silva³

Alcimar de Lima Marques Filho⁴

RESUMO

A relação entre liderança estratégica, motivação e engajamento envolve práticas gerenciais e condições de trabalho que nem sempre são examinadas de forma integrada. Este artigo investiga por quais mecanismos teóricos e sob quais condições organizacionais as práticas de liderança estratégica se relacionam à motivação e ao engajamento dos colaboradores. O objetivo consiste em analisar essas relações, identificando mecanismos explicativos e fatores que podem favorecê-las ou restringi-las. Desenvolveu-se uma revisão narrativa da literatura, de abordagem qualitativa e natureza teórico-conceitual, fundamentada na análise de 16 artigos científicos selecionados por pertinência temática. A síntese identificou três eixos explicativos: a tradução das orientações estratégicas em práticas gerenciais, a participação de mecanismos motivacionais e recursos profissionais e a influência das condições organizacionais. Os estudos indicam associações entre práticas de apoio, autonomia, desenvolvimento de competências e engajamento, enquanto demandas excessivas, liderança tóxica e restrições institucionais podem dificultar o envolvimento profissional. Como contribuição, propõe-se o Modelo de Articulação entre Liderança Estratégica, Motivação e Engajamento (MALEME), que organiza essas relações em uma estrutura teórica voltada à atuação dos gestores. Conclui-se que o engajamento não constitui consequência automática de determinado estilo de liderança, mas uma experiência relacionada à interação entre práticas gerenciais, processos psicológicos e condições organizacionais. O modelo proposto requer validação empírica.

Palavras-chave: Engajamento no trabalho; Gestão de pessoas; Liderança estratégica; Motivação no trabalho; Práticas gerenciais.

ABSTRACT

The relationship between strategic leadership, motivation, and work engagement involves managerial practices and working conditions that are not always examined together. This article investigates the theoretical mechanisms and organizational conditions through which strategic leadership practices relate to employee motivation and work engagement. It aims to analyze these relationships, identifying explanatory mechanisms and factors that may facilitate or constrain them. A qualitative, theoretical-conceptual narrative literature review was conducted, drawing on 16 scientific articles selected for their thematic relevance. The synthesis identified three explanatory dimensions: the translation of strategic directions into managerial practices, the role of motivational mechanisms and job resources, and the influence of organizational conditions. The reviewed studies indicate associations between supportive managerial practices, autonomy, competence development, and engagement, while excessive demands, toxic leadership, and institutional constraints may hinder employee involvement. As a conceptual contribution, the article proposes the Strategic Leadership, Motivation, and Engagement Articulation Model (MALEME), which organizes these relationships into a theoretical framework focused on managerial action. The review concludes that work engagement is not an automatic consequence of a particular leadership style but is related to the interaction between managerial practices, psychological processes, and organizational conditions. The proposed model requires empirical validation.

Keywords: Employee engagement; Managerial practices; People management; Strategic leadership; Work motivation.

1. INTRODUÇÃO

A liderança ocupa posição relevante nos estudos organizacionais por sua relação com a tomada de decisão, a coordenação das atividades e o desenvolvimento das pessoas. Sua compreensão passou por mudanças ao longo do tempo, deixando de se concentrar exclusivamente nas características individuais dos dirigentes para incorporar comportamentos, processos de influência e condições organizacionais. Nesse percurso, a discussão sobre liderança estratégica ampliou a atenção sobre a capacidade dos gestores de estabelecer direções, desenvolver competências e sustentar a implementação dos objetivos institucionais.

Ireland e Hitt (1999) associaram a liderança estratégica ao desenvolvimento de capacidades organizacionais necessárias à competitividade, destacando a importância do capital humano, da direção estratégica e da cultura institucional. Boal e Hooijberg (2000) acrescentaram a capacidade de aprendizagem, a adaptação às mudanças e o julgamento gerencial como elementos desse processo. Essas contribuições ajudaram a estabelecer a liderança estratégica como um campo de investigação que ultrapassa a relação imediata entre chefes e subordinados.

A produção científica posterior demonstrou, contudo, que o conceito apresenta diferentes delimitações. Samimi et al. (2022) identificaram uma concentração das pesquisas nas decisões de dirigentes superiores e nos mecanismos pelos quais influenciam os resultados organizacionais. Singh et al. (2023), em análise bibliométrica de 6.024 documentos, também apontaram a fragmentação desse campo. A diversidade de abordagens torna necessário distinguir a formulação das diretrizes estratégicas das práticas utilizadas pelos gestores para implementá-las.

Essa distinção é importante para a gestão de pessoas. Os objetivos organizacionais dependem de decisões sobre atividades, responsabilidades, prioridades e recursos. Tawse et al. (2024) investigaram a participação dos gestores intermediários na implementação da estratégia e identificaram relações entre comportamentos de liderança, coordenação das equipes e eficácia da execução. Li et al. (2024), ao examinarem a liderança digital de gestores intermediários, encontraram associações com o engajamento dos colaboradores, envolvendo empoderamento e comprometimento afetivo. Embora tratem de resultados distintos, essas pesquisas permitem aproximar a implementação estratégica das experiências profissionais dos trabalhadores.

A relação entre liderança e engajamento também vem sendo investigada a partir dos mecanismos psicológicos associados ao trabalho. Schaufeli (2021) apresenta a liderança engajadora como uma abordagem fundamentada em comportamentos que favorecem autonomia, competência, relacionamento e significado. Mazzetti e Schaufeli (2022) identificaram a participação de recursos pessoais e coletivos nas relações entre liderança engajadora, envolvimento profissional e eficácia das equipes. Esses resultados indicam que o comportamento do gestor pode estar associado ao engajamento por processos intermediários, e não apenas por uma influência direta.

As condições de trabalho acrescentam outra dimensão ao problema. Tummers e Bakker (2021), em revisão sistemática de 139 estudos, identificaram diferentes relações entre liderança, demandas e recursos profissionais. Em organizações brasileiras, Camões et al. (2023) observaram ciclos de engajamento associados às oportunidades profissionais, à valorização e às mudanças

institucionais, enquanto Ferreira et al. (2026) examinaram as relações entre estilos de liderança, demandas, recursos e engajamento em uma universidade pública. Essas contribuições demonstram a pertinência de considerar o ambiente organizacional na interpretação das experiências dos trabalhadores.

A literatura também apresenta resultados que impedem interpretações exclusivamente positivas da liderança. Zheng et al. (2025) identificaram associações entre liderança tóxica, silêncio organizacional e menor engajamento. Díaz-Fúnez et al. (2024), por sua vez, observaram que um clima orientado para metas pode modificar negativamente determinadas relações entre recursos psicológicos e satisfação profissional. Esses achados mostram que a orientação para resultados e os comportamentos gerenciais precisam ser examinados em conjunto com as condições institucionais e as características dos colaboradores.

Embora existam pesquisas que relacionam liderança, motivação e engajamento, permanece pertinente compreender como a orientação estratégica se traduz em decisões gerenciais concretas e por quais mecanismos essas decisões se relacionam à experiência dos trabalhadores. A contribuição pretendida não decorre da ausência de modelos anteriores, mas da possibilidade de integrar perspectivas que examinam diferentes níveis da gestão, distinguindo responsabilidades estratégicas, práticas gerenciais e processos motivacionais.

Diante desse contexto, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa: por quais mecanismos teóricos e sob quais condições organizacionais as práticas de liderança estratégica exercidas pelos

gestores se relacionam à motivação no trabalho e ao engajamento dos colaboradores?

O objetivo geral consiste em analisar, à luz da literatura científica, como as práticas de liderança estratégica exercidas pelos gestores se relacionam à motivação no trabalho e ao engajamento dos colaboradores, identificando os mecanismos explicativos e as condições organizacionais que podem favorecer ou limitar essas relações.

Especificamente, pretende-se: (i) examinar os fundamentos conceituais da liderança estratégica, da motivação no trabalho e do engajamento dos colaboradores; (ii) discutir os mecanismos motivacionais e organizacionais pelos quais as práticas gerenciais se relacionam ao engajamento, com atenção à autonomia, ao reconhecimento, ao desenvolvimento de competências, à abertura para manifestação de opiniões e às demandas e recursos do trabalho; e (iii) propor um modelo conceitual que integre práticas de liderança estratégica, mecanismos motivacionais e engajamento, identificando implicações gerenciais e proposições para pesquisas futuras.

A pesquisa justifica-se pela necessidade de diferenciar conceitos que apresentam relações importantes, mas não são equivalentes. A liderança diz respeito às práticas de influência e orientação; a motivação envolve processos que sustentam o comportamento; e o engajamento corresponde à experiência de envolvimento com o trabalho. A análise integrada dessas dimensões pode contribuir para explicar por que comportamentos semelhantes de liderança se associam a experiências profissionais diferentes.

Sob a perspectiva gerencial, o estudo oferece subsídios para examinar decisões relacionadas à comunicação, à delegação, ao reconhecimento e à distribuição de recursos. Sua relevância está em tratar o engajamento como fenômeno associado às condições de trabalho, evitando atribuir sua ocorrência exclusivamente ao perfil do gestor ou à disposição individual dos colaboradores.

Para desenvolver a investigação, adotou-se uma revisão narrativa da literatura, de abordagem qualitativa e natureza teórico-conceitual, fundamentada em 16 artigos científicos selecionados por pertinência ao problema. A análise organiza os fundamentos da liderança estratégica, os mecanismos motivacionais e as condições organizacionais associados ao engajamento. A partir dessa síntese, propõe-se uma estrutura conceitual destinada a orientar investigações empíricas posteriores.

O artigo está organizado em cinco seções. Após esta introdução, apresentam-se os fundamentos teóricos, os procedimentos metodológicos, os resultados e a discussão das evidências e, por fim, as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Liderança Estratégica e Atuação dos Gestores

A liderança estratégica envolve decisões que orientam a organização e condicionam sua capacidade de utilizar recursos, desenvolver competências e responder às mudanças ambientais. Ireland e Hitt (1999) destacam que seu exercício abrange práticas relacionadas à direção estratégica, ao capital humano, às competências organizacionais e à sustentação de uma cultura institucional adequada. Nessa perspectiva, a liderança possui uma dimensão

organizacional que não pode ser reduzida às características pessoais do dirigente.

Boal e Hooijberg (2000) relacionam a liderança estratégica às capacidades de aprendizagem e mudança e ao julgamento gerencial. Sua abordagem reconhece que decisões estratégicas dependem da interpretação de situações complexas e da mobilização de respostas organizacionais. O exercício da liderança, portanto, envolve compreender o contexto antes de definir prioridades e ações.

A delimitação desse campo permanece relevante. Samimi et al. (2022) organizaram a literatura sobre liderança estratégica considerando as funções dos dirigentes, seus atributos, os mecanismos de influência e os resultados organizacionais. Os autores concentram a análise nos níveis superiores da administração. Singh et al. (2023) também identificaram um campo heterogêneo, caracterizado por diferentes abordagens e problemas de investigação.

A liderança exercida por gestores intermediários apresenta responsabilidades específicas. Esses profissionais não definem necessariamente a direção estratégica da organização, mas participam de sua implementação mediante decisões sobre equipes, atividades e recursos. Tawse et al. (2024) identificaram a importância da liderança transformacional e instrumental e da coordenação das equipes para a eficácia da implementação estratégica. O estudo oferece fundamento para compreender como objetivos institucionais dependem das práticas desenvolvidas nos níveis gerenciais.

Li et al. (2024) acrescentam que a atuação dos gestores intermediários pode estar associada às experiências dos trabalhadores durante mudanças organizacionais. Em empresas chinesas submetidas à transformação digital, os autores encontraram relações entre liderança digital e engajamento, envolvendo empoderamento e comprometimento afetivo.

Essas contribuições permitem delimitar o conceito utilizado neste artigo. A liderança estratégica é compreendida como orientação gerencial voltada a conectar objetivos organizacionais, decisões sobre o trabalho e desenvolvimento dos colaboradores. Trata-se de uma definição analítica destinada a aproximar os níveis estratégico e operacional, sem equiparar liderança estratégica às modalidades transformacional, digital ou engajadora.

2.2. Práticas de Liderança e Processos Motivacionais

As práticas gerenciais podem favorecer ou restringir condições relacionadas à motivação. A comunicação de objetivos, o reconhecimento profissional, o apoio à aprendizagem e a concessão responsável de autonomia interferem na forma como os trabalhadores compreendem suas atividades e utilizam suas competências.

Schaufeli (2021) apresenta a liderança engajadora a partir de quatro comportamentos: facilitar, fortalecer, conectar e inspirar. Essas ações se relacionam ao apoio à autonomia, ao desenvolvimento de competências, ao fortalecimento dos vínculos profissionais e ao significado atribuído ao trabalho. A abordagem oferece um fundamento para examinar práticas observáveis, em vez de classificar a liderança apenas por características gerais.

Jiang e Wei (2024) investigaram a liderança servidora e identificaram a satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento como mecanismo intermediário na relação com o desenvolvimento positivo no trabalho. A distância de poder também modificou determinadas associações. Esses resultados sugerem que práticas de apoio podem apresentar relações diferentes conforme as expectativas dos trabalhadores em relação à autoridade e à hierarquia.

A motivação intrínseca constitui outro processo relevante. Liu et al. (2024) examinaram sua participação, juntamente com o engajamento, na relação entre liderança humilde e desempenho criativo. A mediação sequencial identificada no estudo contribui para diferenciar as razões que sustentam a atividade da experiência de envolvimento durante sua execução.

Os dois fenômenos não devem ser tratados como sinônimos. A motivação intrínseca envolve interesse e satisfação na própria atividade, enquanto o engajamento expressa energia, dedicação e concentração no trabalho. Um colaborador pode reconhecer o valor de suas responsabilidades e, ainda assim, enfrentar condições que dificultem o envolvimento profissional.

Kohnen et al. (2024) investigaram relações entre liderança engajadora, condições de trabalho, motivação intrínseca e indicadores de bem-estar em profissionais da enfermagem. Os resultados reforçam a importância dos recursos profissionais, mas também mostram que diferentes mecanismos não apresentam necessariamente o mesmo comportamento estatístico.

A literatura, portanto, não sustenta a ideia de que o gestor controla diretamente a motivação de seus colaboradores. Sua atuação participa da configuração das condições em que os processos motivacionais ocorrem. Essa distinção é relevante para evitar intervenções baseadas exclusivamente em estímulos individuais, sem atenção à organização concreta das atividades.

2.3. Engajamento no Trabalho e Suas Dimensões

O engajamento é compreendido como um estado positivo relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. O vigor envolve energia e persistência diante das atividades. A dedicação corresponde ao sentimento de significado, entusiasmo e envolvimento. A absorção refere-se à concentração durante a execução das tarefas (Schaufeli, 2021).

O conceito diferencia-se de satisfação profissional, comprometimento organizacional e desempenho. Um trabalhador pode estar satisfeito com determinadas condições de emprego sem apresentar elevada dedicação às atividades. Da mesma forma, permanecer na organização não significa necessariamente experimentar vigor e absorção.

Mazzetti e Schaufeli (2022) demonstraram a importância de distinguir níveis individuais e coletivos na análise do engajamento. Em estudo longitudinal e multinível, os recursos pessoais participaram da relação entre percepções individuais de liderança engajadora e engajamento posterior. No nível coletivo, recursos compartilhados contribuíram para explicar a relação entre liderança e eficácia das equipes.

Esses resultados mostram que as experiências profissionais não dependem apenas das características individuais. Comunicação, confiança na gestão, feedback e participação nas decisões podem constituir condições compartilhadas que influenciam o funcionamento das equipes.

Camões et al. (2023) acrescentam uma perspectiva temporal ao identificar ciclos de engajamento na trajetória de servidores públicos federais. O estudo relaciona mudanças no envolvimento profissional à valorização, às oportunidades disponíveis e à descontinuidade administrativa. Assim, o engajamento não deve ser compreendido como característica permanente do trabalhador.

O estudo de Zheng et al. (2025) apresenta um contraponto ao identificar relações entre liderança tóxica, silêncio organizacional e menor engajamento. A presença de comportamentos gerenciais prejudiciais pode estar associada a situações em que os trabalhadores evitam manifestar dificuldades ou opiniões relevantes para o funcionamento da equipe.

A análise do engajamento exige, portanto, considerar tanto as condições que favorecem a participação quanto aquelas que restringem o envolvimento profissional. Também é necessário distinguir sua mensuração dos indicadores de produtividade, uma vez que resultados operacionais dependem de fatores adicionais às experiências psicológicas dos colaboradores.

2.4. Demandas, Recursos e Condições Organizacionais

O modelo de demandas e recursos do trabalho oferece uma perspectiva para examinar as condições associadas ao engajamento. As demandas abrangem exigências físicas, cognitivas e emocionais

relacionadas às atividades. Os recursos incluem elementos que auxiliam no alcance dos objetivos, reduzem dificuldades desnecessárias e favorecem o desenvolvimento profissional.

Tummers e Bakker (2021) identificaram três formas principais de relação entre liderança e esse modelo: influência sobre demandas e recursos, modificação dos efeitos dessas condições sobre o bem-estar e participação nos comportamentos pelos quais os trabalhadores ajustam suas atividades. A revisão demonstra que a atuação gerencial precisa ser considerada em conjunto com as características do trabalho.

Os recursos profissionais podem incluir autonomia, informações, feedback, treinamento e apoio. Sua contribuição, entretanto, depende das exigências impostas aos trabalhadores. A concessão de autonomia sem recursos suficientes, por exemplo, pode representar transferência inadequada de responsabilidades em vez de oportunidade de desenvolvimento.

Ferreira et al. (2026) encontraram associações entre liderança transformacional, recursos profissionais e engajamento em gestores universitários brasileiros. Os resultados contribuem para aproximar liderança e condições de trabalho, embora apresentem limitações relacionadas à confiabilidade de determinadas medidas e ao contexto da organização investigada.

Díaz-Fúnez et al. (2024) demonstraram que as relações entre recursos psicológicos e experiências profissionais também dependem das características do ambiente organizacional. Os autores identificaram associação positiva do capital psicológico com

o engajamento e efeito moderador negativo do clima orientado para metas sobre determinada relação envolvendo satisfação profissional.

Esses achados indicam que práticas de liderança, recursos pessoais e metas organizacionais não podem ser interpretados separadamente. A experiência profissional depende de como esses elementos se combinam. Por isso, a promoção do engajamento exige atenção à distribuição das demandas, à continuidade dos recursos e à coerência entre os objetivos estabelecidos e as condições disponíveis para alcançá-los.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza teórico-conceitual, desenvolvida por meio de revisão narrativa da literatura. A abordagem foi adotada para examinar as relações entre liderança estratégica, motivação e engajamento, comparar diferentes perspectivas explicativas e formular uma estrutura conceitual fundamentada nas contribuições dos estudos selecionados.

O corpus analítico foi constituído por 16 artigos científicos selecionados intencionalmente por sua pertinência ao problema de pesquisa. Onze trabalhos foram inicialmente reunidos por abordarem práticas de liderança, motivação, engajamento e condições organizacionais. Posteriormente, cinco artigos foram incorporados para fortalecer a discussão específica sobre liderança estratégica e implementação das estratégias organizacionais.

As publicações foram localizadas mediante consultas direcionadas a páginas de periódicos, registros bibliográficos e documentos acadêmicos disponíveis em plataformas científicas. Foram

considerados trabalhos com identificação bibliográfica verificável, fundamentação pertinente e contribuições teóricas ou empíricas relacionadas aos objetivos da pesquisa. Não foi executado um protocolo sistemático de busca diretamente nas bases Scopus ou Web of Science que permitisse afirmar a recuperação exaustiva das publicações sobre o tema.

A seleção contemplou estudos teóricos, revisões de literatura, análises bibliométricas e pesquisas empíricas. A inclusão de trabalhos com diferentes desenhos metodológicos permitiu examinar contribuições complementares, mas exigiu atenção às diferenças entre os fenômenos investigados. Estudos sobre desenvolvimento positivo no trabalho, desempenho criativo e comprometimento afetivo foram considerados apenas quando contribuíam para compreender mecanismos associados ao problema, sem tratar esses construtos como equivalentes ao engajamento.

A análise foi organizada em três eixos: fundamentos da liderança estratégica e atuação dos gestores; mecanismos motivacionais relacionados às práticas de liderança; e demandas, recursos e condições organizacionais associados ao engajamento. Em cada eixo, foram comparados os conceitos, os procedimentos metodológicos, os principais resultados e as limitações das publicações.

A síntese interpretativa priorizou as convergências e divergências entre os estudos, distinguindo resultados empíricos, formulações teóricas e inferências desenvolvidas no presente artigo. A comparação também considerou diferenças entre pesquisas transversais, longitudinais e multiníveis, especialmente quanto às

possibilidades de examinar a direção temporal das relações e aos limites das inferências causais.

A partir dessa análise, foi desenvolvida uma proposta de articulação conceitual entre orientação estratégica, práticas gerenciais, mecanismos motivacionais e engajamento. As relações formuladas representam proposições teóricas, sem validação empírica própria.

Não foram realizadas entrevistas, aplicações de questionários, observações em organizações ou análises estatísticas. A natureza narrativa do levantamento não permite estimar a magnitude dos efeitos descritos na literatura nem assegurar a identificação de todos os estudos relevantes. As conclusões estão limitadas ao conjunto de publicações analisadas e à interpretação dos referenciais selecionados.

3.1. Transparência no Uso de Inteligência Artificial Generativa

Em observância à Portaria CNPq n.º 2.664, de 6 de março de 2026, especialmente ao art. 9º, inciso I, alínea c, declara-se a utilização de recursos de inteligência artificial generativa, como apoio à localização preliminar e à organização de referências, à comparação temática de publicações, à elaboração de versões preliminares e à revisão da coesão, da coerência e da clareza textual.

A utilização da ferramenta não substitui a avaliação das fontes originais, a análise científica ou a responsabilidade intelectual dos autores. A conferência das informações, a interpretação definitiva dos resultados e a aprovação do conteúdo destinado à publicação permanecem sob responsabilidade dos pesquisadores, conforme as diretrizes de integridade científica estabelecidas pelo CNPq.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Da Orientação Estratégica à Atuação dos Gestores

A comparação da literatura identifica uma distinção entre as funções da liderança estratégica e as práticas exercidas na condução cotidiana das equipes. Os estudos de Ireland e Hitt (1999), Boal e Hooijberg (2000) e Samimi et al. (2022) concentram-se nas capacidades de direção, decisão e influência organizacional, especialmente nos níveis superiores da administração. Por sua vez, as pesquisas sobre engajamento investigam, em maior medida, comportamentos gerenciais e experiências dos trabalhadores.

Essa diferença não impede a aproximação entre os dois campos. A implementação de objetivos organizacionais depende de decisões sobre responsabilidades, coordenação, comunicação e recursos. Tawse et al. (2024) demonstraram a pertinência desses processos ao identificar relações entre liderança dos gestores intermediários, coordenação e eficácia da implementação estratégica.

Li et al. (2024) acrescentaram uma dimensão relacionada à experiência dos colaboradores. Em empresas submetidas à transformação digital, a liderança dos gestores intermediários apresentou associação positiva com o engajamento, envolvendo empoderamento e comprometimento afetivo. O estudo não examina a liderança estratégica em toda a sua amplitude, mas contribui para compreender como práticas gerenciais podem se relacionar às respostas dos trabalhadores durante mudanças organizacionais.

A comparação indica que a tradução de orientações estratégicas em práticas de gestão não deve ser confundida com a produção direta

de motivação. A coordenação pode facilitar a execução de objetivos, mas o envolvimento dos colaboradores depende também dos recursos disponíveis, das relações profissionais e das condições em que as atividades são realizadas.

Essa interpretação permite delimitar o papel do gestor: ele participa da execução estratégica e pode influenciar parte das condições de trabalho, mas sua capacidade de intervenção é condicionada por políticas institucionais e decisões tomadas em níveis superiores da organização.

4.2. Mecanismos Motivacionais e Recursos Profissionais

Os estudos analisados apresentam diferentes mecanismos associados à relação entre liderança e engajamento. Schaufeli (2021) destaca a satisfação de necessidades psicológicas; Mazzetti e Schaufeli (2022) identificam a participação de recursos pessoais e coletivos; e Kohnen et al. (2024) examinam a contribuição das características do trabalho e da motivação intrínseca.

A convergência entre esses resultados não significa que todos os mecanismos desempenhem a mesma função. Recursos pessoais, como autoeficácia e resiliência, correspondem a capacidades e percepções individuais. Recursos coletivos, como comunicação e confiança, dizem respeito a condições compartilhadas pelas equipes. A motivação intrínseca, por sua vez, refere-se ao interesse associado à própria atividade.

Mazzetti e Schaufeli (2022) identificaram mediação parcial dos recursos pessoais entre as percepções individuais de liderança engajadora e o engajamento posterior. No nível coletivo, os recursos das equipes mediam a relação entre liderança e eficácia coletiva.

Esse resultado demonstra a importância de diferenciar os níveis de análise quando se investigam experiências individuais e resultados das equipes.

Liu et al. (2024) identificaram mediação sequencial parcial da motivação intrínseca e do engajamento na relação entre liderança humilde e desempenho criativo. O resultado oferece apoio à distinção entre processos motivacionais e envolvimento profissional, mas não estabelece que a mesma sequência seja válida para todas as formas de liderança.

Kohnen et al. (2024) encontraram suporte para relações indiretas envolvendo recursos do trabalho e motivação intrínseca, sem que todos os caminhos de mediação propostos apresentassem significância estatística. Esse resultado recomenda evitar explicações que tratem demandas, recursos e motivação como mecanismos substituíveis entre si.

Jiang e Wei (2024) também identificaram mecanismos relacionados à satisfação das necessidades psicológicas, mas investigaram como desfecho o desenvolvimento positivo no trabalho, composto por vitalidade e aprendizagem. Sua contribuição é complementar à discussão do engajamento e não deve ser utilizada como comprovação direta das dimensões de vigor, dedicação e absorção.

Em conjunto, esses estudos indicam que a relação entre liderança e engajamento exige especificar quais práticas são examinadas, quais processos intermediários são considerados e quais resultados se pretende explicar.

4.3. Condições Que Favorecem ou Restringem o Engajamento

A revisão demonstra que o engajamento não depende exclusivamente de comportamentos positivos dos gestores. As demandas profissionais, as características do clima organizacional e as mudanças institucionais também participam das relações examinadas.

Tummers e Bakker (2021) identificaram que a liderança pode se relacionar às demandas e aos recursos por diferentes mecanismos. A disponibilidade de informações, o apoio e as oportunidades de desenvolvimento podem favorecer a realização das atividades, enquanto exigências incompatíveis com os recursos existentes podem dificultar o trabalho.

Ferreira et al. (2026) encontraram associações favoráveis da liderança transformacional com recursos profissionais e engajamento. No entanto, a pesquisa apresenta limitações de mensuração que restringem conclusões definitivas sobre as diferenças entre estilos de liderança. A interpretação de seus resultados exige considerar os indicadores estatísticos apresentados e o contexto universitário investigado.

Camões et al. (2023) identificaram ciclos de engajamento relacionados a oportunidades profissionais, valorização, produtividade disfuncional e descontinuidade administrativa. Esses resultados demonstram que mudanças organizacionais podem alterar a experiência dos trabalhadores ao longo do tempo, mesmo quando suas competências e responsabilidades permanecem semelhantes.

Díaz-Fúnez et al. (2024) identificaram que o clima orientado para metas pode modificar negativamente determinadas relações

envolvendo recursos psicológicos e satisfação profissional. O achado não demonstra que as metas sejam necessariamente prejudiciais, mas indica que a orientação para resultados precisa ser considerada em conjunto com outras características do ambiente organizacional.

Zheng et al. (2025) acrescentam que comportamentos gerenciais prejudiciais podem estar associados ao silêncio organizacional e à redução do engajamento. Essa relação evidencia a importância de considerar situações em que os trabalhadores evitam apresentar dúvidas, preocupações ou sugestões.

A abertura ao diálogo e a possibilidade de manifestação sem temor de consequências interpessoais constituem questões pertinentes para a gestão. Entretanto, a segurança psicológica não foi examinada como variável específica em todos os estudos selecionados. Sua inclusão como mecanismo explicativo deverá ser aprofundada em pesquisas futuras, com fundamentação e mensuração próprias.

A análise desses resultados indica que o engajamento deve ser compreendido como uma experiência relacionada às condições concretas de trabalho. Práticas de apoio podem ser importantes, mas não compensam necessariamente recursos insuficientes, sobrecarga persistente ou comportamentos gerenciais restritivos.

4.4. Síntese Crítica das Evidências

O conjunto das publicações apresenta três convergências. A primeira diz respeito à importância dos processos intermediários entre liderança e engajamento. A segunda está relacionada à participação dos recursos individuais e coletivos. A terceira envolve a

influência das condições organizacionais sobre as experiências profissionais.

Entretanto, os estudos não apresentam resultados integralmente comparáveis. As pesquisas sobre liderança estratégica abordam principalmente direção, capacidades organizacionais e implementação. As investigações sobre liderança engajadora focalizam necessidades psicológicas e recursos profissionais. Outros trabalhos examinam liderança servidora, humilde, digital ou tóxica, com resultados que incluem engajamento, satisfação, desenvolvimento positivo, desempenho criativo e eficácia coletiva.

Essas diferenças representam limites para a generalização. Não seria adequado reunir todos os resultados como se fossem evidências de um único efeito da liderança sobre o engajamento. Cada investigação utiliza conceitos, instrumentos, amostras e procedimentos metodológicos específicos.

Os desenhos de pesquisa também apresentam diferenças. Estudos transversais permitem identificar associações, mas oferecem menor suporte à determinação da direção temporal das relações. Investigações longitudinais, como a de Mazzetti e Schaufeli (2022), permitem examinar relações entre momentos distintos, embora não eliminem todas as explicações alternativas.

A revisão sistemática de Tummers e Bakker (2021) destaca a necessidade de maior atenção aos problemas de endogeneidade. Esse cuidado é particularmente relevante porque trabalhadores engajados podem avaliar seus gestores mais favoravelmente, enquanto práticas gerenciais positivas também podem estar associadas a maior engajamento.

Outra limitação está na concentração de parte das evidências em contextos específicos, como hospitais, universidades, organizações públicas e empresas em transformação digital. As exigências profissionais, as relações hierárquicas e a autonomia gerencial podem variar entre esses ambientes.

A síntese permite, portanto, afirmar que existem fundamentos teóricos e evidências associativas para examinar as relações entre práticas gerenciais, mecanismos motivacionais e engajamento. Não permite, contudo, concluir que determinado estilo de liderança produz, de maneira necessária ou uniforme, níveis superiores de envolvimento profissional.

4.5. Proposta do Modelo de Articulação Entre Liderança Estratégica, Motivação e Engajamento

A análise realizada permite propor o Modelo de Articulação entre Liderança Estratégica, Motivação e Engajamento (MALEME), concebido como uma estrutura teórico-conceitual destinada a organizar relações discutidas na literatura.

O modelo parte da distinção entre orientação estratégica e práticas gerenciais. A primeira envolve prioridades, objetivos e condições institucionais. As práticas gerenciais correspondem às decisões observáveis pelas quais os gestores organizam o trabalho, comunicam diretrizes, distribuem responsabilidades e acompanham as equipes.

Entre essas práticas e o engajamento, consideram-se mecanismos relacionados à motivação, às necessidades psicológicas e aos recursos profissionais. A estrutura incorpora também condições

contextuais capazes de favorecer ou restringir tais relações. O MALEME está organizado em cinco componentes.

Quadro 1. Componentes do MALEME

COMPONENTE	ELEMENTOS PRINCIPAIS	FUNÇÃO ANALÍTICA
Orientação estratégica e condições organizacionais	Objetivos, políticas, demandas, recursos e estrutura	Delimitar o contexto e as possibilidades de atuação
Práticas gerenciais	Comunicação, delegação, reconhecimento, apoio e acompanhamento	Identificar comportamentos e decisões observáveis
Mecanismos motivacionais e relacionais	Autonomia, competência, pertencimento, motivação e recursos	Examinar processos intermediários
Engajamento no trabalho	Vigor, dedicação e absorção	Caracterizar a experiência de envolvimento profissional
Resultados profissionais e coletivos	Aprendizagem, colaboração, desempenho e eficácia	Investigar possíveis resultados associados ao engajamento

Fonte: Elaboração Própria dos Autores, 2026.

A estrutura proposta pode ser representada por uma sequência analítica na qual orientações estratégicas condicionam práticas gerenciais, estas se relacionam a mecanismos motivacionais e recursos profissionais, e tais mecanismos podem apresentar associações com o engajamento. Os resultados profissionais são considerados desfechos potenciais, não consequências automáticas.

As condições organizacionais influenciam o conjunto dessas relações. Assim, o modelo não pressupõe uma trajetória causal única nem considera os colaboradores receptores passivos das ações dos gestores.

Sua contribuição pretendida está na aproximação entre a literatura de liderança estratégica e os estudos sobre motivação e engajamento, com ênfase nas decisões concretas de gestão. O MALEME não substitui os modelos existentes nem constitui uma teoria empiricamente validada. Para orientar investigações futuras, apresentam-se cinco proposições.

P1 – Práticas gerenciais e necessidades psicológicas. Práticas de apoio à autonomia, reconhecimento profissional e desenvolvimento de competências tendem a apresentar associações positivas com a satisfação das necessidades psicológicas dos colaboradores.

A proposição fundamenta-se nas contribuições de Schaufeli (2021) e Jiang e Wei (2024), considerando a necessidade de distinguir os diferentes resultados investigados pelos autores.

P2 – Recursos como mecanismos intermediários. A disponibilidade de recursos pessoais e profissionais pode mediar parcialmente a relação entre práticas gerenciais de apoio e engajamento, dependendo das demandas presentes no ambiente de trabalho.

A proposição articula os resultados de Mazzetti e Schaufeli (2022), Kohnen et al. (2024) e Tummers e Bakker (2021).

P3 – Comportamentos restritivos e silêncio organizacional. Práticas gerenciais hostis ou restritivas tendem a apresentar

associação positiva com o silêncio organizacional e negativa com o engajamento.

A proposição considera as evidências apresentadas por Zheng et al. (2025), sem extrapolar seus resultados para relações causais universais.

P4 – Influência das condições contextuais. As relações entre práticas de liderança, processos motivacionais e engajamento podem variar conforme as características das equipes, o clima organizacional, as demandas profissionais e as condições institucionais.

Essa proposição dialoga com os resultados de Jiang e Wei (2024), Díaz-Fúnez et al. (2024) e Camões et al. (2023).

P5 – Engajamento e resultados profissionais. O engajamento pode apresentar papel intermediário em relações entre práticas gerenciais e determinados resultados profissionais, desde que consideradas as condições de trabalho e as características das atividades.

A proposição encontra apoio nas relações investigadas por Liu et al. (2024) e Mazzetti e Schaufeli (2022).

As proposições não foram testadas neste artigo. Sua formulação busca orientar estudos empíricos capazes de distinguir antecedentes, mecanismos intermediários, condições moderadoras e resultados profissionais.

4.6. Implicações para a Gestão e Agenda de Pesquisa

A análise oferece implicações para os gestores responsáveis pela coordenação das equipes. A primeira consiste em relacionar objetivos estratégicos às condições efetivas de execução das atividades. Comunicar prioridades é importante, mas não substitui a definição de responsabilidades e a disponibilização dos recursos necessários.

A segunda refere-se ao desenvolvimento profissional. Reconhecer competências, oferecer feedback e ampliar oportunidades de aprendizagem podem favorecer condições motivacionais, desde que essas práticas sejam acompanhadas de responsabilidades compatíveis com as capacidades e os recursos dos colaboradores.

A terceira envolve a participação nas decisões. A autonomia precisa estar associada a informações, limites de responsabilidade e acompanhamento adequado. Delegar tarefas sem disponibilizar condições para executá-las não representa necessariamente uma prática de liderança favorável.

A quarta implicação diz respeito às relações profissionais. A escuta de dificuldades, a abertura para manifestações e a prevenção de comportamentos tóxicos podem contribuir para condições de trabalho mais adequadas. Tais práticas, entretanto, dependem também de normas e políticas institucionais.

A quinta envolve o reconhecimento dos limites da atuação gerencial. Gestores intermediários podem reorganizar tarefas e aperfeiçoar a comunicação, mas nem sempre possuem autonomia para modificar remuneração, dimensionamento de pessoal ou investimentos estruturais.

Essas implicações recomendam a utilização de diagnósticos periódicos das condições de trabalho, acompanhados de ações gerenciais e avaliação de seus resultados. Instrumentos de engajamento devem ser utilizados de maneira compatível com suas propriedades psicométricas, sem confundir envolvimento profissional com indicadores de produtividade.

Em termos científicos, a principal necessidade está em investigar empiricamente a estrutura proposta. Estudos longitudinais podem examinar a sequência temporal das relações; pesquisas multiníveis podem distinguir percepções individuais de condições compartilhadas; e investigações qualitativas podem aprofundar a compreensão das decisões gerenciais e das restrições institucionais.

A avaliação futura do MALEME deverá envolver a definição operacional dos construtos, a seleção de instrumentos adequados e a especificação de modelos analíticos compatíveis com as proposições. Também será importante comparar organizações de diferentes portes, setores e estruturas hierárquicas, verificando em quais condições as relações propostas encontram suporte.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar como as práticas de liderança estratégica exercidas pelos gestores se relacionam à motivação no trabalho e ao engajamento dos colaboradores, identificando mecanismos explicativos e condições organizacionais que podem favorecer ou limitar essas relações. A revisão demonstrou que o engajamento não pode ser compreendido como consequência direta de um estilo de liderança, pois envolve processos

motivacionais, recursos profissionais e características do ambiente de trabalho.

Em relação ao primeiro objetivo específico, a análise permitiu distinguir liderança estratégica, motivação e engajamento. A liderança estratégica envolve orientação e implementação dos objetivos organizacionais; a motivação corresponde aos processos que sustentam o comportamento profissional; e o engajamento representa uma experiência positiva de envolvimento com o trabalho. Essa distinção oferece maior precisão à investigação do papel do gestor.

O segundo objetivo específico foi atendido mediante a identificação dos mecanismos relacionados às práticas gerenciais. A literatura destacou a importância da autonomia, do reconhecimento, do desenvolvimento de competências, dos vínculos profissionais e da disponibilidade de recursos. Também foram identificadas condições restritivas, como demandas excessivas, comportamentos gerenciais prejudiciais e mudanças institucionais que comprometem a continuidade das atividades.

Quanto ao terceiro objetivo, foi proposto o Modelo de Articulação entre Liderança Estratégica, Motivação e Engajamento (MALEME). A estrutura integra orientação estratégica, práticas gerenciais, mecanismos motivacionais, engajamento e resultados profissionais, considerando a influência das condições organizacionais. Cinco proposições teóricas foram formuladas para orientar futuras investigações empíricas.

A resposta ao problema de pesquisa indica que práticas gerenciais podem se relacionar à motivação e ao engajamento por

mecanismos associados às necessidades psicológicas, aos recursos profissionais e às relações de trabalho. A intensidade dessas relações depende, entretanto, das características dos colaboradores e das condições institucionais. O gestor participa desse processo, mas não controla isoladamente seus resultados.

A contribuição teórica do artigo está na aproximação entre estudos sobre liderança estratégica e pesquisas sobre mecanismos motivacionais e engajamento. Essa articulação permite examinar as decisões cotidianas dos gestores sem confundi-las com as funções estratégicas da alta administração. O MALEME representa uma proposta de organização conceitual dessas relações, não uma teoria independente ou um modelo já validado.

No campo gerencial, os resultados recomendam maior atenção à coerência entre objetivos, responsabilidades e condições de trabalho. A comunicação, o reconhecimento e a delegação podem contribuir para experiências profissionais favoráveis, mas não substituem recursos adequados, critérios claros de decisão e políticas institucionais consistentes.

O estudo apresenta limitações decorrentes de sua natureza teórico-conceitual e do emprego de revisão narrativa. A seleção intencional das 16 publicações não assegura cobertura exaustiva da produção científica disponível. A diversidade de contextos, construtos e desenhos metodológicos também dificulta comparações diretas. Além disso, a ausência de coleta de dados primários impede testar as proposições formuladas ou avaliar a capacidade explicativa do MALEME. A conferência integral de parte das fontes permanece como exigência documental anterior à submissão definitiva.

Recomenda-se que pesquisas futuras examinem as relações propostas por meio de estudos longitudinais, multiníveis e qualitativos, utilizando instrumentos de mensuração adequados. Investigações em organizações públicas e privadas, especialmente em diferentes setores da economia brasileira, poderão identificar fatores que modificam as relações entre práticas gerenciais, motivação e engajamento. A avaliação empírica do MALEME também poderá indicar quais componentes apresentam maior pertinência e quais relações precisam ser reformuladas.

Conclui-se que a atuação do gestor pode favorecer o engajamento quando combina orientação para resultados, apoio ao desenvolvimento profissional e atenção às condições concretas do trabalho. Sua contribuição não consiste em produzir motivação por imposição, mas em participar da organização de práticas e recursos que permitam aos colaboradores realizar suas atividades com competência, autonomia e envolvimento. O engajamento, portanto, deve ser compreendido como uma experiência relacionada à interação entre pessoas, liderança e contexto organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOAL, Kimberly B.; HOOIJBERG, Robert. **Strategic leadership research: moving on.** The Leadership Quarterly, v. 11, n. 4, p. 515-549, 2000. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984300000576>. Acesso em: 11 out. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. **Portaria CNPq nº 2.664, de 6 de março de 2026.**

Institui a Política de Integridade na Atividade Científica do CNPq. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 mar. 2026, seção 1, p. 4. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-cnpq-n-2.664-de-6-de-marco-de-2026-691779232>. Acesso em: 11 out. 2026.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; GOMES, Adalmir de Oliveira; RIZARDI, Bruno; LEMOS, Joselene. **Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais.** Revista de Administração Pública, v. 57, n. 4, e2023-0061, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220230061>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/DqwBc6FQCNHhRGJn6m6D6dx/>. Acesso em: 11 out. 2026.

DÍAZ-FÚNEZ, Pedro Antonio; CARDELLA, Giuseppina María; HERNÁNDEZ-SÁNCHEZ, Brizeida Raquel; SÁNCHEZ-GARCÍA, José Carlos; MAÑAS-RODRÍGUEZ, Miguel Ángel. **Is adding resources always beneficial? Multiplicative impact of psychological capital and goal-oriented climate on Spanish public worker satisfaction and engagement.** Frontiers in Psychology, v. 15, artigo 1418409, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1418409>. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1418409/full>. Acesso em: 11 out. 2026.

FERREIRA, Thiago Cardoso; GHEDINE, Tatiana; LIMA, Philipe Sampaio; SANTANA, Ewaldo Eder Carvalho. **The role of leadership styles and their effects on JD-R Theory and work engagement.** Revista de Administração Mackenzie, v. 27, n. 4, eRAMG2640054, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG2640054>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/zg3Fw9fmP8qYQF6npQgyxcP/>. Acesso em: 11 out. 2026.

IRELAND, R. Duane; HITT, Michael A. **Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership.** Academy of Management Executive, v. 13, n. 1, p. 43-57, 1999. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1567311>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ame.1999.1567311>. Acesso em: 11 out. 2026.

JIANG, Xiaoqun; WEI, Yiyi. **Linking servant leadership to followers' thriving at work: self-determination theory perspective.** Frontiers in Psychology, v. 15, artigo 1384110, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1384110>. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1384110/full>. Acesso em: 11 out. 2026.

KOHNEN, Dorothea; DE WITTE, Hans; SCHAUFELI, Wilmar B.; DELLO, Simon; BRUYNEEL, Luk; SERMEUS, Walter. **Engaging leadership and nurse well-being: the role of the work environment and work motivation – a cross-sectional study.** Human Resources for Health, v. 22, artigo 8, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00886-6>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12960-023-00886-6>. Acesso em: 11 out. 2026.

LI, Zhenli; YANG, Cuibai; YANG, Zhuohang; ZHAO, Yunlu. **The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement.** Frontiers in Psychology, v. 15, artigo 1368442, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1368442>. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1368442/full>. Acesso em: 11 out. 2026.

LIU, Haiou; JAMEEL AHMED, Syed; ANJUM, Muhammad Adeel; MINA, Azalim. **Leader humility and employees' creative**

performance: the role of intrinsic motivation and work engagement. Frontiers in Psychology, v. 15, artigo 1278755, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1278755>. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1278755/full>. Acesso em: 11 out. 2026.

MAZZETTI, Greta; SCHAUFELI, Wilmar B. **The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: a longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources.** PLOS ONE, v. 17, n. 6, e0269433, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>. Disponível em: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0269433>. Acesso em: 11 out. 2026.

SAMIMI, Mehdi; CORTÉS, Andrés Felipe; ANDERSON, Marc H.; HERRMANN, Pol. **What is strategic leadership? Developing a framework for future research.** The Leadership Quarterly, v. 33, n. 3, artigo 101353, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984318309317>. Acesso em: 11 out. 2026.

SCHAUFELI, Wilmar B. **Engaging leadership: how to promote work engagement?** Frontiers in Psychology, v. 12, artigo 754556, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.754556/full>. Acesso em: 11 out. 2026.

SINGH, Anjali; LIM, Weng Marc; JHA, Sumi; KUMAR, Satish; CIASULLO, Maria Vincenza. **The state of the art of strategic leadership.** Journal of Business Research, v. 158, artigo 113676, 2023.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113676>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323000346>. Acesso em: 11 out. 2026.

TAWSE, Alex; ATWATER, Leanne; VERA, Dusya; WERNER, Steve. **Strategy implementation: the role of middle manager leadership and coordination**. Journal of Strategy and Management, v. 17, n. 1, p. 59-77, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2023-0007>. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2023-0007>. Acesso em: 11 out. 2026.

TUMMERS, Lars G.; BAKKER, Arnold B. **Leadership and Job Demands-Resources Theory: a systematic review**. Frontiers in Psychology, v. 12, artigo 722080, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.722080/full>. Acesso em: 11 out. 2026.

ZHENG, Donglian; GUO, Shuping; WANG, Yan; LIU, Na; MA, Fuzhen. **Liderança tóxica, silêncio organizacional e engajamento com o trabalho de enfermeiros: análise da modelagem de equação estrutural**. Acta Paulista de Enfermagem, v. 38, eAPE001484, 2025. DOI: <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2025AO001484>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/x8tWtwrsZfdpKnDC9WKTr6q/>. Acesso em: 11 out. 2026.

¹ Formando do Curso de Administração. Universidade Nilton Lins, Manaus – Amazonas – Brasil. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Formando do Curso de Administração. Universidade Nilton Lins, Manaus – Amazonas – Brasil. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

³ Formando do Curso de Administração. Universidade Nilton Lins, Manaus – Amazonas – Brasil. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁴ Doutorando em Administração. Universidade Nilton Lins, Manaus – Amazonas – Brasil. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3607-5285>