

**AS DIMENSÕES DO ENGAJAMENTO NO CONTEXTO DE  
NEGÓCIOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA  
E AGENDA DE ESTUDOS FUTUROS**

**THE DIMENSIONS OF ENGAGEMENT IN THE BUSINESS  
CONTEXT: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW AND  
AGENDA FOR FUTURE STUDIES**

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V16I1.1196](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V16I1.1196)

**Bruno José Viana Kortz**

bkortz@hotmail.com

Universidade Federal de São Carlos

**Éderson Luiz Piato**

piato@ufscar.br

Universidade Federal de São Carlo

**Data de envio do artigo:** 06 de Dezembro de 2023.

**Data de aceite:** 18 de Janeiro de 2025.

**Resumo:** O avanço tecnológico, principalmente com as redes sociais, impulsionou o fenômeno do engajamento em diversos setores produtivos, reformulando teorias e metodologias organizacionais e estabelecendo novas relações entre stakeholders. Este estudo visa oferecer uma revisão sistemática da literatura para mapear as principais dimensões do engajamento no contexto de negócios e identificar oportunidades de pesquisa. A análise de 688 artigos indexados nas bases Scopus e Web of Science foi realizada por meio do software VOSviewer, o que permitiu identificar padrões de engajamento em quatro dimensões principais: cliente, colaborador, corporativa e stakeholder. Os achados contribuem para o campo ao evidenciar a complexidade multidimensional do engajamento e sugerem uma agenda de pesquisa futura que explora novas abordagens de mensuração e integração estratégica do engajamento como um fator central para o desempenho organizacional. Esses resultados oferecem implicações práticas e acadêmicas ao destacar a relevância do engajamento para aprimorar as relações organizacionais e a performance empresarial.

**Palavras-chave:** Consumidor; Stakeholders; Colaborador; Performance; Bibliometria.

**Abstract:** *Technological advancements, particularly through social media, have driven the phenomenon of engagement across various productive sectors, reshaping organizational theories and methodologies and establishing new relationships among stakeholders. This study offers a systematic literature review to map the primary dimensions of engagement in a business context and to identify research opportunities. An analysis of 688 articles indexed in the Scopus and Web of Science databases was conducted using the VOSviewer software, which allowed the identification of engagement patterns across four main dimensions: customer, employee, corporate, and stakeholder. The findings contribute to the field by highlighting the multidimensional complexity of engagement and proposing a future research agenda that explores new measurement approaches and the*

*strategic integration of engagement as a central factor for organizational performance. These results offer practical and academic implications by underscoring the importance of engagement in enhancing organizational relationships and business performance.*

**Keywords:** *Consumer Engagement, Engagement Theory, Systematic Literature Review, Organizational Performance, Bibliometrics*

## 1 INTRODUÇÃO

Nas ciências sociais aplicadas, o conceito de engajamento tem sido explorado em uma variedade de estudos acadêmicos, abrangendo o engajamento cívico, no qual se estabelece uma dinâmica de trabalho voluntário em prol de uma causa (Jennings; Stoker, 2004; Mondak et al., 2010); o engajamento político, que se concentra na influência do Estado e no comportamento dos eleitores (Resnick, 2001; Kane, 2008). Do ponto de vista individual, o engajamento social e ocupacional busca compreender o comportamento coletivo orientado por grupos sociais (Achterberg et al., 2003; Bejerholm; Eklund, 2007; Huo; Binning; Molina, 2009; Matthews et al., 2010); e o engajamento educacional, que visa mensurar o nível de envolvimento e resultados com práticas de ensino e comportamento de alunos e colaboradores de instituições de ensino (Bryson; Hand, 2007; London; Downey; Mace, 2007; Hu, 2010). Esse amplo espectro destaca a diversidade do conceito, mas também a falta de uma visão unificada e sistemática, especialmente para o contexto organizacional, onde ele passou a ser tratado como um diferencial estratégico.

Em termos de significado semântico, a palavra *engagement*, em inglês, em seu contexto tradicional, refere-se ao compromisso de noivado entre duas pessoas que decidem se casar. Como define o Oxford English Dictionary (OED, 2023), *engagement* denota o ato de formalizar essa promessa mútua de casamento, que é frequentemente acompanhada pela troca de anéis. Contudo, no campo dos negócios, o engajamento assumiu novos contornos e se tornou um conceito estratégico fundamental,

impulsionado pelo avanço das redes sociais e sua capacidade de engajar tanto consumidores quanto colaboradores (Barksdale; Darden, 1965; Bennet; Cooper, 1981; Lusch et al., 1976).

Nos últimos anos, o conceito de engajamento tem sido foco de interesse por parte de especialistas, estudantes e praticantes da área de gestão (KUMAR; PANSARI, 2016), especialmente quando se trata do engajamento de membros da organização para o incremento de resultados pelo comportamento organizacional (Luthans; Peterson, 2002; Catteuw; Flynn; Vonderhorst, 2007; Matthews Et Al., 2010; Saks, 2019).

O conceito de engajamento está relacionado ao desenvolvimento da conexão emocional, tornando a marca relevante para os clientes (Blazevic et al., 2014). Essas interações podem levar ao maior envolvimento dos clientes, resultando em comportamentos como compartilhamento de conteúdo, participação em discussões e defesa da marca (Kumar; Pansari, 2016; Hollebeek et al., 2014).

Porém, no ambiente organizacional e empírico, principalmente com o advento das redes sociais a partir dos anos 2.000, novos comportamentos estimularam o a utilização do termo engajamento indiscriminadamente focando em atitudes comportamentais específicas em redes sociais, como “curtidas” e comentários (Santini et al., 2020). Essa dualidade é visualizada em ambiente acadêmico, visto que, nos últimos anos, o termo engajamento vem sendo usado numa variedade de estudos acadêmicos, incluindo: sociologia, ciência política, psicologia e comportamento organizacional, apresentando assim uma característica multidimensional que considera aspectos psicológicos, cognitivos e comportamentais (Brodie et al., 2011).

Dimensões começaram a emergir no contexto da gestão e ser identificadas através da evolução do conceito, e o engajamento do colaborador, surge, oferecendo uma nova abordagem em relação ao fenômeno de estudo. Visto que hoje uma das maneiras de aperfeiçoar os resultados organizacionais é fomentar o engajamento dos colaboradores como parte

fundamental de performance superior (Gruman E Saks, 2010)

Nos trabalhos base já estudados, várias definições teóricas sobre o engajamento no campo da gestão são utilizadas, na mesma maneira que a maioria deles sugerem que maior aprofundamento empírico é necessário. (Kumar E Pansari 2016, Van Doorn 2010, Sashi, 2012).

Existe um evidente crescimento na busca pelo termo engajamento, desde sua popularização em ambientes virtuais e por consultorias, que se estendem no campo da gestão para o engajamento do colaborador, e ainda não existe um consenso se avaliarmos aspectos empíricos e teóricos.

Portanto, o objetivo desse estudo é apresentar o estado-da-arte sobre o as dimensões do engajamento no contexto de negócios, apresentando um panorama da área de pesquisa nos negócios e gestão, analisando a produção científica sobre o tema nos últimos anos, com suas obras mais relevantes, principais autores e a evolução dos estudos, de maneira a colaborar com o ambiente acadêmico, buscando encontrar as definições que contenham todos os aspectos importantes sobre o tema, além de explicitar como o fenômeno de estudo pode ser encarado de maneira estratégica pelas organizações, propondo uma agenda de estudos futuros que preparem acadêmicos e profissionais a entender a aplicabilidade do fenômeno.

A estrutura do trabalho está organizada da seguinte maneira: a próxima sessão descreve os métodos de coleta e análise de dados para essa análise sistemática da literatura, propondo uma análise quantitativa da base de dados através do software VOSviewer, seguido por uma análise qualitativa, sobre os principais temas e tendências identificados na amostra de artigos selecionada, encerrando com as considerações finais, possíveis limitações e uma agenda para estudos futuros.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa configura-se em um estudo teórico por meio da aplicação do procedimento

técnico de revisão sistemática da literatura (RSL). Tal técnica foi empregada visando identificar, avaliar e interpretar as pesquisas relevantes sobre uma particular questão de pesquisa, utilizando-se de uma sequência metodológica bem definida que permite agregar conhecimento (Kietchenham; Charters, 2007; Greenhalgh, 1997).

De acordo com Ridley (2012), a revisão sistemática deve conter um procedimento compreensível e determinado para que possa ser repetido por outros pesquisadores; e possui diferentes abordagens, são elas: a abordagem bibliométrica, a meta-análise e a análise de conteúdo.

O presente estudo optou pela abordagem bibliométrica, que de acordo com Cobo et al. (2012), consiste no conjunto de métodos para analisar quantitativamente a literatura acadêmica (livros, artigos e outras publicações).

O processo de pesquisa será organizado em 03 estágios: planejando a revisão, conduzindo a revisão e relatórios e divulgação, como exemplificado na Tabela I.

Tabela I – Etapas da Revisão Sistemática da Literatura

<b>Estágio 01</b>	<b>Planejando a revisão</b>
Fase 0	Identificação da necessidade
Fase 1	Preparação da proposta
Fase 2	Desenvolvimento do protocolo da pesquisa
<b>Estágio 02</b>	<b>Conduzindo a revisão</b>
Fase 3	Identificação de pesquisa
Fase 4	Selação dos estudos
Fase 5	Avaliação da qualidade dos estudos
Fase 6	Extração dos dados e monitoramento
Fase 7	Síntese dos dados
<b>Estágio 03</b>	<b>Relatórios e divulgação</b>
Fase 8	Relatar e recomendações
Fase 9	Colocando as evidências em prática

Fonte – Adaptado de Tranfield, Denyer e Smart (2003)

A busca de artigos foi realizada na base de dados Scopus e Web of Science, pois elas são reconhecidas como as mais abrangentes e importantes fontes de pesquisa em diversas áreas do conhecimento (Valentim Et Al., 2015; Bakri et al., 2020).

Para a base Scopus, temos como critérios de inclusão da pesquisa as seguintes palavras-chave: “engagement” OR “theory of engagement” OR “engagement theory” OR “engagement strategy” OR “engagement dimensions” OR “engagement strategy” AND “business performance” OR “firm performance”, considerando o operador booleano OR. Isso, porque, respeitando a hermenêutica das palavras e o objetivo da pesquisa, conseguiu-se atingir o maior número de trabalhos referentes ao conceito de engajamento do ponto de vista teórico sobre o fenômeno de estudo; além disso, utilizou-se o operador AND para analisar fatores moderadores no contexto de negócios envolvendo a performance organizacional.

No Quadro 1, outras considerações, como o período total de publicações disponíveis, filtros específicos, como áreas de interesse, no caso business, accounting and management, social sciences e decisions sciences, são evidenciados. Por fim, foram considerados apenas trabalhos oriundos de

revistas especializadas, publicados em inglês.

Além disso, foram considerados os últimos 10 anos de trabalhos publicados, além de filtros específicos para as áreas de interesse, no caso business, accounting and management, social sciences e decisions sciences, e, foram considerados apenas trabalhos oriundos de revistas especializadas, no idioma inglês.

Quadro 1 – Critérios de inclusão e exclusão da pesquisa na Base Scopus

<b>DATA: 14/10/2023</b>		<b>RESULTADOS</b>
<b>CAMPO DE PESQUISA</b>	<i>Article Title. Abstract and Keywords.</i>	
<b>PALAVRAS-CHAVE</b>	<i>“Engagement” OR “theory of engagement” OR “engagement theory” OR “engagement strategy” OR “engagement dimensions”.</i>	543
	<i>AND</i>	
	<i>“Firm performance” OR “business performance”</i>	
<b>FILTRO 1</b>	<i>Document type: Article / Review</i>	434
<b>FILTRO 2</b>	<i>Source Type: Journal</i>	430
<b>FILTRO 3</b>	<i>Subject Area: Business, Accounting and Management, Social Sciences and Decision Sciences</i>	377
<b>FILTRO 4</b>	<i>Language: English</i>	373
<b>FILTRO 5</b>		
<b>TOTAL</b>		<b>373</b>

Fonte: Elaborado pelos Autores, 2023

O Quadro 2 demonstra os resultados para a plataforma Web Of Science, considerando suas particularidades, tendo sido realizados alguns ajustes em relação à área de atuação da pesquisa (Business e Management). Os outros componentes obedecem ao mesmo padrão utilizado anteriormente, a saber:

Quadro 2 – Critérios de inclusão e exclusão na base web of science

<b>DATA: 14/10/2023</b>		<b>RESULTADOS</b>
<b>CAMPO DE PESQUISA</b>	<i>Article Title. Abstract and Keywords.</i>	
<b>PALAVRAS-CHAVE</b>	<i>“Engagement” OR “theory of engagement” OR “engagement theory” OR “engagement strategy” OR “engagement dimensions”.</i>	809
	<i>AND</i>	
	<i>“Firm performance” OR “business performance”</i>	
<b>FILTRO 1</b>	<i>Document type: Article / Review</i>	762
<b>FILTRO 2</b>	<i>Source Type: Journal</i>	611
<b>FILTRO 3</b>	<i>Subject Area: Business and Management</i>	507
<b>FILTRO 4</b>	<i>Language: English</i>	507
<b>TOTAL</b>		<b>507</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Ao final da aplicação dos critérios de filtros na etapa de coleta de dados, foram encontrados 731 artigos científicos, somando as duas plataformas selecionadas em suas bases de dados, no entanto esses resultados não são exclusivos, podendo conter um mesmo artigo científico em mais de uma plataforma.

Dessa forma, para evitar artigos duplicados, foi necessário o auxílio do software Microsoft Excel para remover as duplicidades encontradas e compor uma única base de dados. Após a remoção de artigos duplicados, foi realizado o aprofundamento em relação ao tema da pesquisa, cujo detalhamento pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3 – Total de artigos selecionados para a análise bibliométrica

<b>Tabela de Artigos</b>	<b>N</b>
Artigos Web Of Science	507
Artigos Scopus	373
Total	880
Artigos Duplicados	192
<b>Total Final</b>	<b>688</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Os arquivos exportados foram armazenados para dar continuidade ao projeto, que contou com a versão 1.6.16 do VosViewer para a preparação e composição das análises. Os dados foram extraídos das duas bases de dados nas seguintes extensões disponíveis em suas respectivas plataformas: Web of Science (extensão .txt), Scopus (extensão .ris). Para adequá-los ao uso do software Microsoft Excel, os dados foram transformados em arquivos de extensão (.txt) utilizando o próprio software para a conversão dos registros completos de referências citadas, a fim de incorporar as análises bibliométricas.

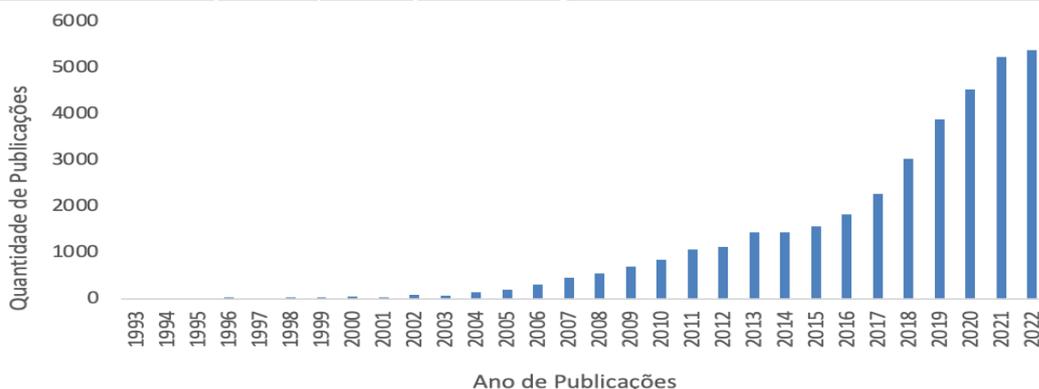
Essa análise pode facilitar a identificação dos trabalhos mais influentes e significativos em relação a um tópico específico. Adicionalmente, a análise bibliométrica auxilia na identificação de lacunas no conhecimento e em áreas que requerem mais pesquisas, para aprofundar a compreensão do conceito de engajamento em um contexto organizacional (Maldonado; Fernández-Muñoz; Vázquez-Casielles, 2021).

Após a unificação e remoção das duplicidades presentes nas bases de dados das plataformas de pesquisa selecionadas, foram considerados 688 artigos, que serviram como referência para o desenvolvimento da análise bibliométrica.

### 3 RESULTADOS

Para o entendimento mais aprofundado dos 688 trabalhos resultantes da pesquisa, buscou-se compreender a evolução do tema de estudo. Assim, de acordo com os resultados, o Gráfico 1 representa a evolução das publicações referentes ao engajamento, demonstrando que existe tendência de crescimento em trabalhos sobre o tema como diferencial nas empresas. O número de publicações segue crescendo anualmente, tendo atingido seu pico em 2022, com 5397 artigos.

Gráfico 1 – Evolução das publicações ao longo dos anos

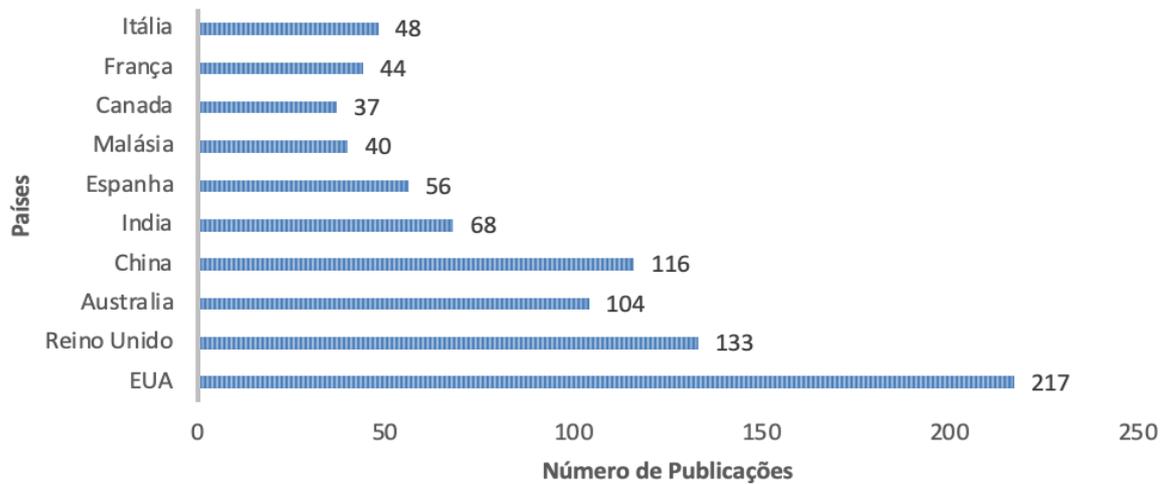


Fonte: Elaborado pelos pesquisadores com base em dados da plataforma Scopus e Web of Science, 2023.

Ao analisar os países de origem dos trabalhos contidos neste estudo, nota-se uma concentração de estudos nos Estados Unidos, como demonstrado no Gráfico 3, totalizando 217 entre os considerados na amostra final; seguido pelo Reino Unido, com 133; e Austrália, com 104; além da China e da Índia, também posicionadas no ranking como os países que mais produzem nessa frente de pesquisa.

O Gráfico 2 levou em consideração a análise de resultados da query de pesquisa tanto para o Web of Science quanto para o Scopus. Foi utilizada a ferramenta Microsoft Excel para mensurar os resultados e gerá-los em forma de gráfico.

Gráfico 2 – Publicações por países



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores com base em dados da plataforma Scopus e Web of Science, 2023.

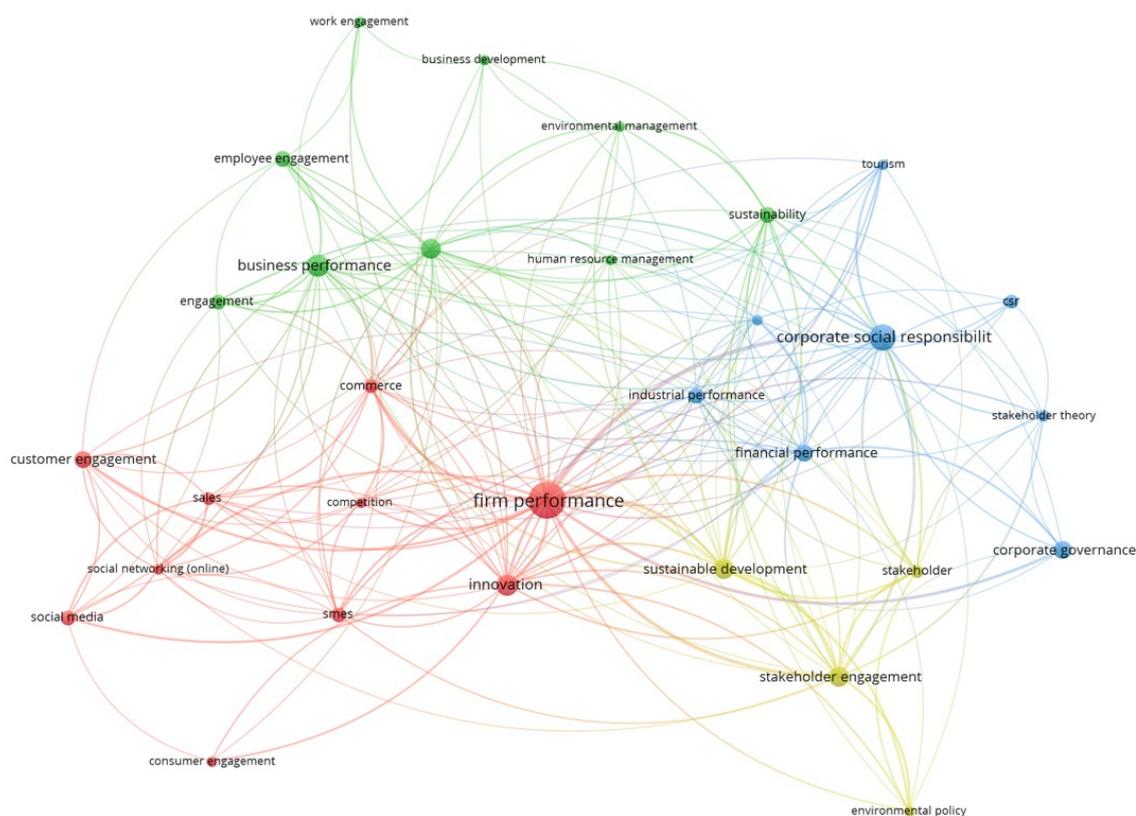
### 3.1 Redes de palavras-chave

O software VosViewer para a verificação das redes de palavras-chave é uma ferramenta valiosa para a compreensão do fenômeno do engajamento. De acordo com Acedo et al. (2018), essa metodologia permite uma análise mais profunda e abrangente da relação entre os conceitos e temas abordados na pesquisa.

Outrossim, conforme apontado por Nguyen et al. (2019), a análise de rede pode ser uma ferramenta eficaz para identificar as principais palavras-chave relacionadas ao tema em questão e, portanto, facilitar a identificação de possíveis gaps na literatura. Nesse sentido, a utilização do VosViewer se torna uma estratégia importante para garantir uma análise mais robusta e completa do tema.

Por conseguinte, foi realizada análise das redes de palavras-chave dos 688 artigos selecionados para essa revisão e, assim, foi definido o limite mínimo de 7 casos de ocorrência para que a palavra-chave aparecesse, como demonstrado na Figura 1 (próxima página).

Figura 1 – Redes de palavras-chave



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores no software Vosviewer com base em dados da plataforma scopus e web of science, 2023.

Nota-se que foram encontrados 4 clusters, com 472 ligações entre si. Nos agrupamentos de palavras, ou clusters — verde, azul, amarelo e vermelho —, a palavra-chave com mais ocorrências é firm performance.

O cluster vermelho (1) demonstra um agrupamento de palavras, como: social network, sales, social media e customer engagement, evidenciando o foco na dimensão de engajamento relacionada ao marketing e no relacionamento com consumidores, principalmente em redes sociais.

O cluster verde (2), por sua vez, demonstra palavras como: Employee engagement, innovation, business performance e industrial performance, referindo-se aos aspectos de questões pessoais e colaborativas, que envolvem a participação de atores envolvidos na organização, evidenciando a dimensão colaboradores do fenômeno de estudo e seu impacto na inovação e no incremento de performance por parte das instituições e organizações.

Enquanto isso, o cluster azul (3) evidencia a dimensão corporativa do fenômeno, com palavras-chave como: corporate governance, sustainability, supply chain management, evidenciando a preocupação, por parte das organizações, com o desempenho de outros membros da cadeia de valor da empresa. Além disso, termos como corporate social responsibility têm seu destaque no viés social do fenômeno de estudo, e seus impactos se ligam com palavras-chave como performance, engagement e finance.

Por fim, o cluster amarelo (4) se destaca com a palavra-chave stakeholder engagement, ou seja, a necessidade de conexão comportamental e emocional com as partes interessadas no negócio e de amplo comportamento voltado ao engajamento.

A análise de redes de palavras-chave, realizada no VOSviewer, mostrou que o engajamento

é mais complexo do que inicialmente percebido por estudiosos e praticantes de estratégias de marketing, que se concentram exclusivamente no engajamento do cliente.

Foi possível identificar outras dimensões importantes do engajamento, como o engajamento do colaborador e o engajamento da empresa, se forem consideradas as atitudes voltadas para o meio ambiente, a sociedade e outros stakeholders.

Esses resultados reforçam a importância de se considerar múltiplas perspectivas na investigação do engajamento e podem contribuir para o desenvolvimento de estratégias mais abrangentes e eficazes para aumentar o envolvimento dos stakeholders com as organizações.

### 3.2 Análise de citações

Para evidenciar o impacto de citações na amostra escolhida, foi desenvolvido um ranking, contendo os 10 artigos mais relevantes no que diz respeito à quantidade de citações, ou seja, os mais influentes da amostra, descritos na Tabela III.

Segundo a análise realizada nas bases Web of Science e Scopus, os quatro primeiros artigos mais citados se destacam no estudo das dimensões do engajamento. Esses artigos somam mais de 40% das citações do geral, o que reflete a importância de seus achados. Isso posto, a análise desses artigos é fundamental para compreender as múltiplas dimensões do engajamento e avançar nas pesquisas nessa área.

Tabela III – Análise de citações

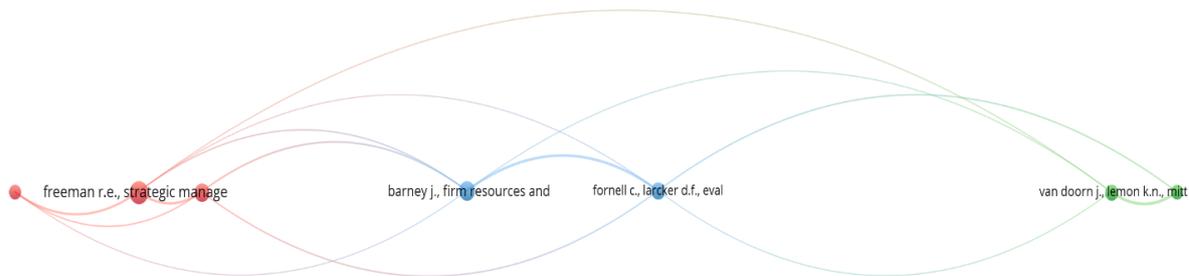
Autor	Ano	Título	Citações	%
Pansari e Kumar.	2017	Customer engagement: the construct, antecedentes and consequences.	744	13,53
Baden-Fuller, C. Haefliger, S.	2013	Business Models and Technological Innovation	600	10,17
Kumar e Pansari	2016	Competitive advantage through engagement	554	8,61
Harmeling, C.M. Moffett, J.W. Arnold, M.J. Carlson, B.D.	2017	Toward a theory of customer engagement marketing	460	3,53
Barrick, M.R. Thurgood, G.R. Smith, T.A. Courtright, S.H.	2015	Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance	296	3,30
Cooke, P. Wills, D.	1999	Small Firms, Social Capital and the Enhancement of Business Performance Through Innovation Programmes	271	3,02
Wang, Z. Kim, H.G.	2017	Can Social Media Marketing Improve Customer Relationship Capabilities and Firm Performance? Dynamic Capability Perspective	194	2,87
Flammer, C. Bansal, P.	2013	Does a long-term orientation create value? Evidence from a regression discontinuity	110	2,81
Belderbos, R. Carree, M. Lokshin, B.	2006	Complementarity in R&D cooperation strategies	191	2,58
Kannan, V.R. Tan, K.C.	2006	Buyer-supplier relationships: The impact of supplier selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance	168	2,43

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base em dados da plataforma scopus, 2023.

### 3.3 Análise de cocitações

A Figura 2 apresenta uma rede de cocitações baseada em documentos, representando artigos e conexões que mostram a co-ocorrência de textos na lista de referência da amostra. Ou seja, duas publicações são cocitadas se houver uma terceira publicação que cite as duas anteriores, e quanto maior o número de publicações nas quais duas publicações são cocitadas, mais forte é a relação de cocitação entre as duas publicações (Van Eck; Waltman, 2014).

Figura 2 – Análise de cocitação



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da plataforma scopus, 2023.

Por meio da análise de rede entre as conexões, considerando os artigos citados, no mínimo, 10 vezes, é possível verificar o desenvolvimento de 3 clusters. Um deles é o vermelho, que possui trabalhos que tratam sobre a dimensão do engajamento do consumidor, destacando-se com 17 citações o trabalho de Van Doorn et al. (2010), intitulado Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions, como um dos mais valiosos pilares teóricos sobre o tema, estabelecendo antecedentes e consequentes sobre o tema. Além disso, dois trabalhos, de Kumar e Pansari (2014; 2016), já constam como os principais artigos da amostra na Tabela 1, provando que também são pilares teóricos quando se trata do engajamento do consumidor.

Barney (2000) aparece como o principal pilar teórico do cluster azul, com o artigo Firm resources and sustained competitive advantage. Sua abordagem estabelece o desenvolvimento do olhar sobre os recursos empresariais de maneira estratégica: a visão baseada em recursos traz a confirmação das primeiras evidências de que o engajamento, sob o ponto de vista prático, é tratado como um recurso e, talvez, fonte de vantagem competitiva às organizações.

Artigos-base com a teoria das capacidades dinâmicas e modelos de equações estruturais também se mostram como a base de referência dos autores que buscam entender os fenômenos de pesquisa.

No cluster vermelho, observa-se a predominância do tema responsabilidade social, tendo Orlytzki, Schmidt e Rynes (2003) com o trabalho: Corporate social and financial performance: A meta-analysis, contendo 12 citações como principal pilar teórico. Complementam o cluster em questão vários títulos que abordam questões de responsabilidade social e sustentabilidade nas organizações.

### 3.4 Concluindo a revisão

A revisão bibliométrica destaca claramente a complexidade e a multidimensionalidade de um estudo em evolução (Srivastava; Sivaramakrishnan, 2020). As dimensões do engajamento, observadas na análise bibliométrica, reforçam a justificativa de que, como estratégia, o engajamento é mais complexo do que simples interações com clientes em redes sociais, especialmente quando analisamos os clusters.

Com os artigos definidos na revisão sistemática, a pesquisa avançará para a escrita da revisão

teórica, onde serão documentadas as características dos estudos e seus principais resultados. Nessa fase, é crucial ler os artigos, listar as características relevantes para a revisão e selecionar tópicos a serem extraídos dos estudos (Garrard, 2011).

A replicabilidade e a robustez da síntese dependem também da forma como são documentadas as evidências dos estudos incluídos, garantindo a confiabilidade das informações extraídas (Cooper; Hedges, 2009). Essa etapa envolve procedimentos de análise de conteúdo, explorando os estudos e definindo categorias, que são sistemas de codificação das informações extraídas de cada estudo. Antes de elaborar o protocolo de codificação, é essencial listar os conceitos em análise e as características dos estudos relevantes para a revisão.

Outra abordagem é derivar as categorias de codificação dos próprios estudos, após a leitura e extração inicial de informações descritivas sobre possíveis categorias de interesse (Wilson, 2009).

As informações a serem extraídas de cada estudo incluem dois tipos: características metodológicas (por exemplo, desenho da investigação, tipos de medidas ou instrumentos) e/ou características relacionadas ao conteúdo (por exemplo, modelo teórico ou conceitual, tipos de resultados, implicações práticas) (Petticrew; Roberts, 2006).

Para alcançar os resultados esperados deste trabalho, é fundamental relatar de maneira detalhada as dimensões descobertas.

### 3.5 Temas estudados e sugestão para pesquisas futuras

A diversidade de estudos sobre o engajamento nos mostra que é necessário entendê-lo como um fenômeno multidimensional, visto que, dentre os artigos analisados na amostra, para buscar o entendimento, deve-se organizar entre as dimensões do engajamento, dada a sua complexidade e potencial aplicabilidade no campo de gestão e negócios, e pode ser representada pela Figura 3.

Figura 3 – Dimensões do engajamento



Fonte – Desenvolvido Pelo Autor

#### 3.5.1 Cluster 1 - Engajamento do cliente

O engajamento do cliente emergiu nos últimos anos como um tópico de grande interesse entre consultores e indústrias ao redor do mundo têm testemunhado uma contínua evolução da internet e o surgimento de novas ferramentas digitais, como as mídias sociais (Sashi, 2012). Essa mudança de abordagem na busca pela rentabilidade e pelo envolvimento dos clientes popularizou significativamente o termo “engajamento”, revelando sua complexidade além do entendimento popular.

Van Doorn et al. (2010) explicam que o engajamento do consumidor é uma expressão comportamental em relação a uma marca ou empresa, manifestada através da compra e influenciada por fatores motivacionais. Por sua vez, Hollebeek (2014) destaca o engajamento como uma atividade

cognitiva, emocional e comportamental na qual o consumidor valoriza positivamente uma marca durante interações específicas. Enquanto Kumar e Pansari (2016) propõem quatro moderadores para medir o engajamento do consumidor: compras, referências, influência e conhecimento.

Brodie et al. (2011) descrevem o engajamento como uma série de comportamentos do cliente que vai além da simples transação comercial, envolvendo processos, cocriação, desenvolvimento de soluções e interações. Todas essas definições ressaltam a importância da interação e do envolvimento ativo do cliente com a empresa, destacando que relacionamentos satisfatórios e emocionalmente conectados conduzem ao engajamento (Van Doorn et al., 2010).

O engajamento do consumidor define o envolvimento voluntário do cliente nos esforços de marketing de uma empresa, indo além dos recursos financeiros. Quando ocorre organicamente em resposta a experiências de produtos ou comunicações de marketing, sem influência deliberada da empresa, ele cria mais confiança e é mais memorável do que a comunicação patrocinada pela empresa (Harmeling et al., 2016).

Assim, quando utilizado estrategicamente, o engajamento do consumidor pode impulsionar o desempenho e a lucratividade. Kumar e Pansari (2016) afirmam que o impacto do engajamento do consumidor na performance organizacional é mais pronunciado para empresas de serviços do que para fabricantes de produtos, já que os serviços permitem que toda empresa atenda prontamente às necessidades dos consumidores, desde que estejam alinhados com a cultura organizacional.

Após destacar estudos relevantes sobre a dimensão do engajamento que envolve o comportamento do consumidor, sugerem-se temas para estudos futuros:

Para aprofundar o engajamento do cliente, recomenda-se explorar o impacto das interações digitais em plataformas emergentes, como redes sociais descentralizadas e ambientes de realidade aumentada, que possibilitam novas

formas de envolvimento do consumidor.

Outras linhas de pesquisa poderiam incluir a análise longitudinal das mudanças no engajamento dos clientes em resposta a crises econômicas ou eventos sociais, a fim de entender a resiliência e adaptabilidade das estratégias de engajamento em contextos voláteis.

Estudos que integrem o engajamento do cliente com métricas de sustentabilidade e impacto ambiental também são promissores, visto o aumento da conscientização do consumidor.

### 3.5.2 Cluster 2 - Engajamento do colaborador

O engajamento, como conceito, assume novos contornos quando estrategicamente consideramos que a percepção de valor se origina das atividades internas da organização. Seja na prestação de serviços ou na oferta de bens tangíveis, toda base de interação na relação empresa-cliente tem como intermediários os colaboradores.

Nesse sentido, o engajamento do colaborador se torna essencial para a formação do valor percebido pelo cliente, sendo uma dimensão multidimensional (comportamental, psicológica e mental), que abrange diversas facetas de atitudes e sentimentos em relação à organização (Kumar; Pansari, 2014). No entanto, enfrenta desafios na compreensão como uma ferramenta de gestão e na obtenção de embasamento empírico (Kumar; Pansari, 2014; Van Doorn, 2010).

Kahn (1990) define o engajamento do colaborador como a utilização das características individuais dos membros da organização para suas funções laborais; já o envolvimento se refere ao emprego e à expressão física, cognitiva e emocional das pessoas durante suas performances profissionais, (Schaufeli et al., 2002).

A evolução dos termos na pesquisa operacional gerou uma terceira definição que sintetiza dados de trabalhos anteriores. Kahn (2006) distingue entre papéis aparentemente similares, mas distintos: o funcionário possui pelo menos duas funções essenciais, seu papel

no trabalho e na organização, estabelecendo a diferença entre engajamento laboral e engajamento organizacional.

Assim, o engajamento do colaborador é um construto multidimensional que engloba todas as facetas de atitudes e comportamentos em relação à organização (Kumar; Pansari, 2014). Cada vez mais, ele deve ser considerado uma ferramenta de gestão, requerendo aprofundamento e estudo contínuo.

Estudos como os de Black (2020) já começam a evidenciar a correlação entre a satisfação dos colaboradores e dos clientes em serviços, enquanto Kumar e Pansari (2016) destacam a ligação direta entre ferramentas de engajamento e melhorias evidentes nos resultados das organizações.

O engajamento dos colaboradores implica na contribuição voluntária para os objetivos e valores da organização, motivando-os a contribuir para o sucesso da empresa e, ao mesmo tempo, melhorando seu próprio bem-estar (Alfes et al., 2010; Gupta; Neha; Sharma; 2016).

Gupta e Sharma (2016) evidenciam que o engajamento dos colaboradores resulta em três desfechos importantes: desempenho dos funcionários, desempenho organizacional e bem-estar individual. Os benefícios de um colaborador engajado incluem relações de trabalho mais sólidas, maior alinhamento com os valores da empresa e, sobretudo, um maior comprometimento (Kumar; Pansari, 2016).

Para avançar na compreensão do engajamento do colaborador, sugere-se investigar as práticas de engajamento em ambientes de trabalho híbridos e remotos, buscando entender como as empresas podem manter altos níveis de envolvimento à distância.

Além disso, estudos sobre o impacto das políticas de diversidade e inclusão no engajamento dos colaboradores, especialmente em organizações multiculturais, são de relevância crescente. Outras possibilidades incluem a exploração das interseções entre engajamento e bem-estar psicológico, buscando evidenciar como fatores emocionais e de saúde mental influenciam o compromisso dos colaboradores.

### 3.5.3 Cluster 3 - Engajamento corporativo

As empresas devem incentivar o engajamento do cliente de todas as maneiras possíveis (Brodie et al., 2011); também é fundamental que seus colaboradores estejam alinhados com sua proposta de valor para promover a cultura empresarial e, por conseguinte, o desempenho (Van Doorn, 2010). Isso pode impactar significativamente na lealdade, tanto dos clientes quanto dos funcionários, e nos resultados financeiros.

Entender como envolver todos os stakeholders é o desafio da gestão, e o engajamento empresarial pode ser definido como a participação ativa e estratégica das empresas em questões que vão além de seus interesses econômicos imediatos (Hawn; Chatterji; Mitchell, 2011).

Envolve a interação e o envolvimento das partes interessadas, considerando suas necessidades e expectativas. Essa interação é crucial para a construção de relacionamentos duradouros e para a criação de valor compartilhado (Hillman; Keim, 2001).

A responsabilidade social corporativa é reconhecida na literatura de gestão como parte integral da estratégia organizacional, e geralmente é utilizada para contextualizar a complexa e multifacetada relação entre negócios e sociedade, especialmente em relação ao impacto social e ambiental (Tarus, 2015).

Zeghal e Amhed (1990) argumentam que o apoio a comunidades por meio de doações e suporte social é um ativo que pode ser utilizado pelas organizações para alcançar vantagem competitiva, pois estimula os clientes a adquirirem seus produtos.

O engajamento da empresa em causas de responsabilidade social deve refletir ações que garantam os direitos fundamentais e atendam às expectativas da sociedade (Melo; Garrido-Morgado, 2012). Deve ir além das obrigações legais e éticas, envolvendo ações voluntárias que visam contribuir para o bem-estar social (Greenwood, 2007).

Por outro lado, o engajamento ambiental diz respeito à forma como uma empresa conduz

suas atividades em relação ao meio ambiente, cumprindo seu compromisso ambiental e reduzindo consideravelmente seus impactos negativos. O envolvimento em ações com essa finalidade tornou-se um padrão (Huo et al., 2021), sendo crucial para a construção de uma reputação positiva e a criação de valor a longo prazo (Hull; Rothenberg, 2008).

Dentro dos estudos revisados, há um consenso quanto ao envolvimento das diferentes partes interessadas no engajamento empresarial, indo além do envolvimento apenas dos clientes. O engajamento das partes interessadas é fundamental para a construção de relacionamentos duradouros e a criação de valor compartilhado (Forcadell; Aracil, 2017), sendo essencial para o desempenho ambiental e social das empresas (Garcia Martín; Herrero, 2020).

Dal Masetal. (2021) destacam a importância de uma comunicação clara e abrangente das iniciativas de responsabilidade social corporativa para aumentar a conscientização e o engajamento de colaboradores e clientes, impactando positivamente as organizações de varejo, impulsionando seu desempenho de negócios e resultados de sustentabilidade.

No campo do engajamento corporativo, é essencial explorar como as organizações podem integrar o engajamento de stakeholders na governança corporativa, particularmente em setores de alta regulamentação. Estudos que investiguem a relação entre engajamento corporativo e inovação social também podem fornecer insights sobre como as empresas podem se adaptar a expectativas sociais crescentes sem comprometer o desempenho financeiro. Outro tema promissor é a análise da influência da cultura corporativa em práticas de engajamento, com ênfase em como organizações em diferentes países e contextos culturais implementam estratégias de engajamento de maneira única.

### **3.5.4 Cluster 4 - Engajamento de outros stakeholders**

A teoria do engajamento concentra-se no

interesse e no bem-estar daqueles que podem colaborar com a organização para atingir seus objetivos, além da maximização dos lucros (Freeman; Phillips & Wicks, 2003). Já, Hill e Jones (1992) consideram que o relacionamento com um stakeholder é estabelecido por meio de uma relação de troca entre os atores envolvidos na organização.

Apesar de transmitir uma imagem de responsabilidade corporativa, o engajamento do stakeholder envolve um relacionamento mais profundo e comprometido além da lucratividade. Greenwood (2007) enfatiza que o envolvimento das partes interessadas não é exclusivo das empresas socialmente responsáveis, nem das atividades de responsabilidade social dentro das empresas.

Aksoy et al. (2020) destacam que vivemos na era do engajamento de múltiplos stakeholders, sobretudo devido ao papel do marketing, que mantém a comunicação principal com a maioria dos stakeholders nesse processo e é responsável pela reputação da marca.

Antes de atender às necessidades de seus diversos stakeholders, os gerentes devem compreender claramente essas necessidades e estabelecer um envolvimento ativo com eles (Aksoy et al., 2022), especialmente com fornecedores e membros da cadeia de valor. O diálogo com esses stakeholders é crucial para fortalecer os relacionamentos e garantir a colaboração em prol de objetivos comuns.

A inclusão de diferentes perspectivas e a promoção da diversidade são fundamentais para tomadas de decisões mais abrangentes e para a criação de valor compartilhado (Ben-Amar et al., 2013). Consequentemente, as empresas devem engajar ativamente esses stakeholders, ouvindo suas necessidades e preocupações, trabalhando em parceria para alcançar resultados sustentáveis.

Por fim, a transparência e a responsabilidade na comunicação de dados para a população em geral, a prestação de contas e a divulgação de informações relevantes são essenciais para construir confiança e reputação da empresa (Sundheim; Starr, 2020). Isso inclui comunicar, de forma clara e acessível, a atuação

da empresa, seus impactos sociais e ambientais, as medidas adotadas para mitigar riscos e promover a sustentabilidade, bem como seus resultados financeiros e a alocação eficiente de recursos.

A transparência na comunicação de dados é um elemento-chave para o engajamento dos stakeholders e para a construção de relacionamentos duradouros e confiáveis por meio da estrutura de governança corporativa empresarial (Maignan et al., 2011).

Resumidamente, as empresas devem buscar engajar uma ampla gama de stakeholders, incluindo fornecedores e membros da cadeia de valor, e promover a diversidade e inclusão. Isso porque o engajamento efetivo dos stakeholders contribui para a criação de valor compartilhado e para o sucesso sustentável das empresas (DONG Et al., 2014).

Gupta et al. (2020) destacam a perspectiva estratégica que enfatiza o desejo da organização em traduzir o engajamento do stakeholder em valor econômico. Eles destacam que diferentes estratégias podem resultar em valores em contextos organizacionais distintos, já que esses resultados dependem cada vez mais de fatores institucionais específicos.

Para ampliar o estudo do engajamento de stakeholders, recomenda-se investigar a influência da comunicação transparente e da prestação de contas em relacionamentos com stakeholders diversos, como ONGs, governos e comunidades locais. Outra linha promissora é o exame das estratégias de engajamento que promovem valor compartilhado, principalmente em parcerias público-privadas, onde tanto valor econômico quanto social são buscados. Pesquisas sobre a integração do engajamento de stakeholders em práticas de responsabilidade social e sustentabilidade também podem fornecer um direcionamento estratégico para empresas que buscam alinhar suas operações aos objetivos de desenvolvimento sustentável.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste estudo foi apresentar o estado atual das dimensões do engajamento no

contexto de negócios, oferecendo um panorama abrangente da pesquisa em gestão, além de propor uma agenda para futuros estudos. Para atingir esse objetivo, foi conduzida uma revisão sistemática da literatura, complementada por uma análise bibliométrica com o uso do software VOSViewer, a fim de identificar padrões, lacunas e oportunidades para expandir a compreensão do fenômeno.

Apesar de ser um tema recente, o engajamento ganhou destaque inicialmente com o advento das mídias sociais, observando-se um aumento significativo de estudos ao longo dos anos em diversas áreas do conhecimento organizacional, explorando várias abordagens. No entanto, é essencial destacar a escassez de trabalhos que empregam ferramentas para mensurar o fenômeno. Frequentemente, o engajamento é tratado como um antecedente ou consequente de processos estratégicos organizacionais, em vez de ser entendido como uma necessidade, visto que faz parte da percepção dos indivíduos que rondam os interesses organizacionais.

Esta lacuna foi observada por autores como Thakur (2016), Behnam et al. (2020), Hollebeek (2014) e Brodie (2010), que buscam compreender pragmaticamente o engajamento.

Além disso, os estudos tendem a variar na definição e operacionalização do engajamento, o que torna desafiador comparar e sintetizar suas descobertas. Muitas vezes, o foco está em métricas qualitativas, deixando de lado as nuances quantitativas que podem enriquecer a compreensão do fenômeno.

Um dos avanços significativos foi a síntese das principais dimensões do engajamento - cliente, colaborador, corporativo e stakeholders - oferecendo uma visão estruturada e integrativa para orientar futuros estudos. Essa categorização propicia um entendimento mais claro da complexidade e multifacetada do engajamento, ultrapassando abordagens simplistas que limitam o conceito à interação digital. Esse avanço teórico é essencial para acadêmicos e profissionais que buscam compreender o engajamento como um fenômeno estratégico e multifacetado, com potencial de transformar a

forma como as organizações se relacionam com seus diversos públicos.

Além disso, o estudo contribui ao sugerir uma agenda de pesquisa que orienta novos pesquisadores e praticantes a explorarem não apenas o impacto direto do engajamento, mas também suas intersecções com áreas como inovação social, diversidade organizacional e sustentabilidade. Essa agenda direciona o campo para um aprofundamento necessário, incentivando o desenvolvimento de abordagens empíricas que validem o engajamento como uma vantagem competitiva sustentável e um diferencial estratégico no contexto organizacional.

Por fim, ao identificar lacunas nas abordagens atuais de mensuração e integração do engajamento nos níveis organizacionais e individuais, este estudo propõe que ferramentas e metodologias robustas sejam desenvolvidas para medir o engajamento de maneira mais abrangente e aplicável. Essa contribuição é crucial para consolidar o engajamento como um elemento-chave no desempenho organizacional, ampliando suas aplicações práticas e teóricas e respondendo à necessidade de uma abordagem mais estruturada no campo. Dessa forma, espera-se que as recomendações oferecidas inspirem novos estudos que fortaleçam o entendimento do engajamento como um fator estratégico de impacto positivo para organizações e stakeholders. Isso corrobora com a visão de Kumar & Pansari (2016), enfatizando a importância de as empresas considerarem a estratégia do engajamento como um fator determinante no processo decisório, o que também pode ser chamado de orientação ao engajamento.

## REFERÊNCIAS

ACHTERBERG, W. et al. The effect of depression on social engagement in newly admitted Dutch nursing home residents. **The Gerontologist**, [S. l.], v. 43, n. 2, p.213-218, Apr. 2003. DOI: 10.1093/geront/43.2.213. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12677078/>. Acesso em: 15 maio 2023.

ALFES, K. et al. The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. **The International Journal Of Human Resource Management**, [S. l.], v. 24, n. 2, p. 330-351, 2013. DOI: 10.1080/09585192.2012.679950. Disponível em: [https://eprints.lse.ac.uk/42345/1/\\_lse.ac.uk\\_storage\\_LIBRARY\\_Secondary\\_libfile\\_shared\\_repository\\_Content\\_Soane,%20E\\_The%20link%20between%20perceived%20human%20resource\\_Link\\_practices\\_behaviour\\_UPDATED.pdf](https://eprints.lse.ac.uk/42345/1/_lse.ac.uk_storage_LIBRARY_Secondary_libfile_shared_repository_Content_Soane,%20E_The%20link%20between%20perceived%20human%20resource_Link_practices_behaviour_UPDATED.pdf). Acesso em: 15 maio 2023.

AKSOY, Lerzan et al. Marketing's role in multi-stakeholder engagement. **International Journal of Research in Marketing**, 2021.

BARKSDALE, Hiram C.; DARDEN, Bill. Marketers' attitudes toward the marketing concept. **Journal of Marketing**, v. 35, n. 4, p. 29-36, 1971.

BARRICK, M. R. et al. Collective Organizational Engagement: Linking Motivational Antecedents, Strategic Implementation, and Firm Level Performance. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 58, n. 1, p. 111-135, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0227>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2013.0227>. Acesso em: 21 abr. 2023.

BAZI, Saleh; FILIERI, Raffaele; GORTON, Matthew. Customers' motivation to engage with luxury brands on social media. **Journal of Business Research**, v. 112, p. 223-235, 2020.

BENNETT, Roger C.; COOPER, Robert G. Beyond the marketing concept. **Business Horizons**, v. 22, n. 3, p. 76-83, 1979.

BEHNAM, Mohsen et al. Exploring customer engagement in the product vs. service context. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 60, p. 102456, 2021.

BEJERHOLM, Ulrika; EKLUND, Mona. Occupational engagement in persons with schizophrenia: Relationships to self-related variables, psychopathology, and quality of life. **American Journal of Occupational Therapy**, v. 61, n. 1, p. 21-32, 2007.

BLACK, Hulda G.; JESEO, Vincent; VINCENT, Leslie H. Promoting customer engagement in service settings through identification. **Journal of Services Marketing**, 2021.

BLAZEVIC, V. et al. GOSIP in Cyberspace: conceptualization and scale development for general on-line social interaction propensity. **Journal of Interactive Marketing**, [S. l.], v. 28, n. 2, p. 87-100, maio 2014. DOI: 10.1016/j.intmar.2013.09.003. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.0>. Acesso em: 19 maio 2023.

BRODIE, Roderick J. et al. Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. **Journal of Service Research**, v. 14, n. 3, p. 252-271, 2011.

BRODIE, Roderick J. et al. Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 1, p. 105-114, 2013.

BRYSON, Colin; HAND, Len. The role of engagement in inspiring teaching and learning. **Innovations in Education and Teaching International**, v. 44, n. 4, p. 349-362, 2007.

COBO, Manuel J. et al. SciMAT: A new science mapping analysis software tool. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 63, n. 8, p. 1609-1630, 2012.

COOPER, H.; HEDGES, L. V.; VALENTINE, J. C. (Ed.). **The Handbook Of Research Synthesis and Meta-Analysis**. 3. ed. New York, NY: Russell Sage Foundation, 2019

DAL MAS, Francesca et al. Corporate social responsibility in the retail business: A case study. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 2021.

DONI, F.; CORVINO, A.; MARTINI, S. B. Corporate governance model, stakeholder engagement and social issues evidence from European oil and gas industry. **Social Responsibility Journal**, [S. l.], v. 18, n. 3, p. 636-662, 2022. DOI: 10.1108/SRJ-08-2020-0336. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SRJ-08-2020-0336/full/html>. Acesso em: 29 jun. 2023.

FORCADELL, F. J.; ARACIL, E.. European banks' reputation for corporate social responsibility. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 24, n. 1, p. 1-14, 2017. DOI: 10.1002/csr.1402. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.1402>. Acesso em: 11 jul. 2023.

FRANK, Fredric D.; FINNEGAN, Richard P.; TAYLOR, Craig R. The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. **Human resource planning**, v. 27, n. 3, 2004.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

GARCÍA MARTÍN, C. J.; HERRERO, B. Do board characteristics affect environmental performance? A study of EU firms. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [S. l.], v. 27, n. 1, p. 74-94, 2020. DOI: 10.1002/csr.1775. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/csr.1775>. Acesso em: 17 jul. 2023.

GARRARD, J. **Health Sciences Literature Review Made Easy: The matrix method**. 3. ed. Sudbury, MA: Jones & Bartlett Learning, 2016.

GREENWOOD, M. Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 74, n. 4, p. 315-327, 2007. DOI:10.1007/s10551-007-9509-y. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/25075473>. Acesso em: 19 mar. 2023.

GUPTA, K.; CRILLY, D.; GRECKHAMER, T. Stakeholder engagement strategies, national institutions, and firm performance: A configurational perspective. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 41, n. 1, p. 1-32, 2020. DOI: 10.1002/smj.3204. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/bla/stratm/v41y2020i10p1869-1900.html>. Acesso em: 21 out. 2022.

HARMEILING, C. M.; MOFFETT, Jordan W.; ARNOLD, Mark J.; CARLSON, Brad D. Toward a theory of

customer emergent marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S. l.], v. 45, n. 3, p. 312-335, 2017. DOI: DOI 10.1007/s11747-016-0509-2. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Colleen-Harmeling/publication/311689280\\_Toward\\_a\\_theory\\_of\\_customer\\_engagement\\_marketing/links/5998d7a045851564432b570b/Toward-a-theory-of-customer-engagement-marketing.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Colleen-Harmeling/publication/311689280_Toward_a_theory_of_customer_engagement_marketing/links/5998d7a045851564432b570b/Toward-a-theory-of-customer-engagement-marketing.pdf). Acesso em: 20 abr. 2022.

HAWN, O.; CHATTERJI, A.; MITCHELL, W. **Two Coins in one Purse?** How market legitimacy affects the financial impact of changes in social legitimacy: Addition and deletion by the Dow Jones Sustainability Index. Carolina do Norte: Duke University, 2011.

HILL, C. W. L.; JONES, T. M. Stakeholder-Agency Theory. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 29, n. 2, p. 131-154, 1992. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x>. Acesso em: 20 out. 2022.

HILLMAN, A. J.; KEIM, Gerald D. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 125-139, 2001. DOI: 10.1002/1097-0266(200101)22:23.0.CO;2-H. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3094310>. Acesso em: 14 out. 2022.

HISE, Richard T. Have manufacturing firms adopted the marketing concept?. **Journal of Marketing**, v. 29, n. 3, p. 9-12, 1965.

HOLLEBEEK, Linda D.; GLYNN, Mark S.; BRODIE, Roderick J. Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 28, n. 2, p. 149-165, 2014.

HU, Shouping. Scholarship awards, college choice, and student engagement in college activities: A study of high-achieving low-income students of color. **Journal of College Student Development**, v. 51, n. 2, p. 150-161, 2010.

HULT, G. Tomas M.; KITCHEN JR, David J. Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 9, p. 899-906, 2001.

HUO, Y. J.; BINNING, K. R.; MOLINA, L. E. Testing an integrative model of respect: Implications for social engagement and well-being. **Personality and Social Psychology Bulletin**, [S. l.], v. 36, n. 2, p. 200-212, 2010. DOI: 10.1177/0146167209356787. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20032268/>. Acesso em: 19 out. 2022.

JAAKKOLA, Elina; ALEXANDER, Matthew. The role of customer engagement behavior in value co-creation: a service system perspective. **Journal of Service Research**, v. 17, n. 3, p. 247-261, 2014.

JAHN, Benedikt; KUNZ, Werner. How to transform consumers into fans of your brand. **Journal of Service Management**, 2012.

JENNINGS, M. K.; STOKER, L. Social trust and civic engagement across time and generations. **Acta Política**, [S. l.], v. 39, n. 4, p. 342-379, 2004. DOI:10.1057/palgrave.ap.5500077. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/233585283\\_Social\\_Trust\\_and\\_Civic\\_Engagement\\_across\\_Time\\_and\\_Generations](https://www.researchgate.net/publication/233585283_Social_Trust_and_Civic_Engagement_across_Time_and_Generations). Acesso em: 12 ago. 2022.

KANE, B. H. **Comprehensive Engagement: A winning strategy**. Future War Paper. United States: Marine Corps University, 2008. Disponível em: <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA504901.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2022.

KITCHENHAM, Barbara; CHARTERS, Stuart. Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering. 2007.

KUMAR, Viswanathan; PANSARI, Anita. Competitive advantage through engagement. **Journal of Marketing Research**, v. 53, n. 4, p. 497-514, 2016.

LONDON, Bonita; DOWNEY, Geraldine; MACE, Shauna. Psychological theories of educational engagement: A multi-method approach to studying individual engagement and institutional change. **Vand. L. Rev.**, v. 60, p. 455, 2007.

MAIGNAN, I. et al. Stakeholder orientation: development and testing of a framework for socially responsible marketing. **Journal of Strategic Marketing**, [S. l.], v. 19, n. 4, p. 313-338, 2011. DOI:10.1080/0965254X.2011.581384. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0965254X.2011.581384>. Acesso em: 13 out. 2022.

MATTHEWS, Gerald et al. Task engagement, cerebral blood flow velocity, and diagnostic monitoring for sustained attention. **Journal of Experimental Psychology: Applied**, v. 16, n. 2, p. 187, 2010.

MICHEL, Stefan; BROWN, Stephen W.; GALLAN, Andrew S. Service-logic innovations: how to innovate customers, not products. **California management review**, v. 50, n. 3, p. 49-65, 2008.

MONDAK, Jeffery J.; HIBBING, Matthew V.; CANACHE, Damaris; SELIGSON, Mitchell A.; ANDERSON, Mary R. Personality and civic engagement: An integrative framework for the study of trait effects on political behavior. **American Political Science Review**, [S. l.], v. 104, n. 1, p. 85-110, 2010. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/american-political-science-review/article/abs/personality-and-civic-engagement-an-integrative-framework-for-the-study-of-trait-effects-on-political-behavior/962801FD4C91BBFEB6996AE8DF71AED1>. Acesso em: 22 mar. 2023.

ORLYTZKI, M.; SCHMIDT, F. L.; RYNES, Sara L. Corporate social and financial performance: A meta-analysis. **Organization Studies**, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 403-441, 2003. Disponível em: . Acesso em: 20 mar. 2023.

PANSARI, Anita; KUMAR, Vera. Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 3, p. 294-311, 2017.

PATTERSON, Paul; YU, Ting; DE RUYTER, Ko. Understanding customer engagement in services. In: **Advancing Theory, Maintaining Relevance, Proceedings of ANZMAC 2006 Conference**, Brisbane. 2006. p. 4-6.

PHILLIPS, Robert; FREEMAN, R. Edward; WICKS, Andrew C. What stakeholder theory is not. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 479-502, 2003.

RIDLEY, Diana. The literature review: A step-by-step guide for students. 2012.

RESNICK, E. Defining engagement. **Journal of International Affairs**, [S. l.], v. 54, n. 2, p. 551-566, 2001. DOI:10.32422/mv.1541. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/1290552377>. Acesso em: 17 mar. 2023.

SANTINI, Fernando et al. Customer engagement in social media: a framework and meta-analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 48, p. 1211-1228, 2020.

SASHI, Carol M. Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. **Management Decision**, 2012.

SRIVASTAVA, M; SIVARAMAKRISHNAN, S. Mapping the themes and intellectual structure of customer engagement: a bibliometric analysis. **Marketing Intelligence & Planning**, [S. l.], v. 39, n. 5, p. 702-727, 2021. DOI:10.1108/MIP-11-2020-0483. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/351185269\\_Mapping\\_the\\_themes\\_and\\_intellectual\\_structure\\_of\\_customer\\_engagement\\_a\\_bibliometric\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/351185269_Mapping_the_themes_and_intellectual_structure_of_customer_engagement_a_bibliometric_analysis). Acesso em: 15 maio 2023.

SUNDHEIM, D.; STARR, K. Making stakeholder capitalism a reality. **Harvard Business Review**, 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/01/making-stakeholder-capitalism-a-reality>. Acesso em: 13 jan. 2023.

TARUS, Daniel Kipkirong. Corporate social responsibility engagement in Kenya: bottom line or rhetoric? **Journal of African Business**, v. 16, n. 3, p. 289-304, 2015.

THAKUR, Rakhi. Understanding customer engagement and loyalty: A case of mobile devices for shopping. **Journal of Retailing and consumer Services**, v. 32, p. 151-163, 2016.

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

VAN DOORN, Jenny et al. Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 3, p. 253-266, 2010.

VAN ECK, Nees Jan; WALTMAN, Ludo. Visualizing bibliometric networks. In: **Measuring Scholarly Impact**. Springer, Cham, 2014. p. 285-320.

ZEGHAL, Daniel; AHMED, Sadrudin A. Comparison of social responsibility information disclosure media used by Canadian firms. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 3, n. 1, p. 0-0, 1990.