

Liderança: Revisão da Literatura Brasileira e Comparação com a Produção Estrangeira

Mariana Marques dos Santos¹, Juliana Barreiros Porto²,
Jairo Eduardo Borges-Andrade³

¹ <http://orcid.org/0000-0001-8677-1583> / Universidade de Brasília (UnB), Brasil

² <http://orcid.org/0000-0001-9164-2719> / Universidade de Brasília (UnB), Brasil

³ <http://orcid.org/0000-0002-2373-9057> / Universidade de Brasília (UnB), Brasil

Resumo

O presente trabalho teve como objetivo propor diretrizes para uma agenda nacional de pesquisa sobre liderança, a partir de uma síntese da produção científica brasileira e da comparação com a literatura estrangeira. Foram analisados 52 artigos, publicados em periódicos brasileiros das áreas de administração e psicologia, entre 1996 e 2018. A análise evidenciou defasagens referentes à explicitação das definições de liderança utilizadas, à incorporação de conceituações mais abrangentes e à testagem de modelos mais complexos de relações entre variáveis. Como consequência, há a proliferação de estudos atóxicos, que pouco avançam a compreensão da liderança no contexto brasileiro. Há necessidade de ampliar o rigor metodológico das pesquisas, principalmente relativo ao controle de vieses e à seleção das medidas utilizadas. A redução dessas lacunas é apontada como diretriz para uma agenda de pesquisa nacional.

Palavras-chave: liderança, comportamento organizacional, revisão de literatura.

Leadership: Literature Review and Comparison with Foreign Production

Abstract

The objective of this paper is to propose guidelines to a national leadership research agenda, through a synthesis of Brazilian scientific production and comparison with foreign literature. A semi-systematic review was conducted, including the most recent empirical papers published in national journals. Fifty-two articles, published in nineteen psychology and administration journals, between 1996 and 2018, were analyzed. Results indicate that the Brazilian articles often fail to express the definitions of leadership that they used. The wider definitions of the construct and more complex and sophisticated models were incorporated. These problems promote the proliferation of non-theoretical studies that make little contribution to the comprehension of leadership in the Brazilian context. In addition, the need to expand methodological rigor is identified, especially concerning bias control and measurement selection. The reduction of these gaps is pointed as a guideline for a national research agenda.

Keywords: leadership, organizational behavior, literature review.

Liderazgo: Revisión de la Literatura Brasileña y Comparación con la Producción Extranjera

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo proponer directrices para una agenda nacional de investigación sobre liderazgo, a partir de una síntesis de la producción científica brasileña y de la comparación con la literatura extranjera. Se analizaron 52 artículos, publicados en revistas brasileñas de las áreas de administración y psicología entre 1996 y 2018. El análisis evidenció defasajes en cuanto a la explicitación de las definiciones de liderazgo utilizadas, a la incorporación de conceptos más amplios y a la prueba de modelos más complejos de relaciones entre variables. Como resultado, hay una proliferación de estudios teóricos que hacen poco para avanzar en la comprensión del liderazgo en el contexto brasileño. Es necesario ampliar el rigor metodológico de la investigación, especialmente en lo que respecta al control de sesgos y a la selección de medidas utilizadas. La reducción de estas brechas se considera una directriz para una agenda de investigación nacional.

Palabras clave: liderazgo, comportamiento organizacional, revisión de la literatura.

Comandar, conduzir, mandar, orientar, encabeçar, guiar. Palavras que, ao longo dos anos, marcaram as concepções sobre liderança no senso comum e no meio acadêmico. Por se relacionar ao alinhamento e à sinergia entre os diversos atores sociais, a liderança é tida como um fenômeno fundamental para a sustentabilidade dos grupos sociais, sendo amplamente investigada pelas ciências organizacionais (Yammarino, 2013). As mudanças nas concepções e perspectivas sobre liderança nas organizações foram constantes na evolução do campo de pesquisa, porém ocorreram em ritmos distintos ao redor do mundo (Fonseca, Porto, & Borges-Andrade, 2015). Lacunas na literatura devem, portanto, ser analisadas, visando alinhar as produções científicas e promover maior contribuição para a compreensão da liderança em nível mundial, mas considerando as particularidades locais.

O objetivo do presente trabalho foi propor diretrizes para uma agenda nacional de pesquisa sobre liderança, a partir de uma síntese da produção científica brasileira e da comparação com a literatura estrangeira. Para tanto, são apresentadas as principais abordagens e perspectivas teóricas sobre liderança. Em seguida, os procedimentos e critérios adotados são detalhados. Finalmente são apresentados os resultados e as diretrizes para uma agenda de pesquisa.

A Produção Científica sobre Liderança

O campo do comportamento organizacional está preocupado com o estudo sistemático da estrutura, do funcionamento e do desempenho das organizações, bem como do comportamento de indivíduos e grupos neste contexto (Middleton, 2002). Organizações são compreendidas como sistemas sociais estruturados e orientados para geração de valor e atingimento de objetivos, por meio da ação coordenada de seus membros (Bastos, Loiola, Queiroz, & Silva, 2014). Com base nesta definição, destaca-se que o estudo das organizações compreende fenômenos individuais e grupais, bem como suas inter-relações.

Como forma de estruturar a área, os diferentes níveis de análise acerca do comportamento organizacional são categorizados em dois grandes grupos: macro e micro (Miner, 2005). A categoria macro tem foco nos comportamentos, estruturas e processos organizacionais, com bases teóricas primárias nas disciplinas de sociologia e antropologia. Subtemas de interesse neste grupo são políticas organizacionais, desempenho organizacional e satisfação do cliente (Wright & Boswell, 2002). Teorias relacionadas à categoria micro, por outro lado, estão preocupadas com comportamentos e processos individuais e de pequenos grupos dentro das organizações. A subárea inclui o estudo de fenômenos como motivação, liderança e atitudes, com alicerce teórico principal na psicologia.

No Brasil, o crescimento da produção sobre comportamento organizacional micro esteve historicamente atrelado à formaliza-

ção e consolidação da carreira de psicólogo(a) (Borges-Andrade, Rentería-Pérez, & Toro, 2018). A ampliação de publicações, a partir do início do século XXI, esteve associada ao fomento de pesquisas na área por parte de agências governamentais brasileiras, o que resultou na formação de grupos de trabalho sobre temas de comportamento organizacional e na criação e ampliação de periódicos e programas de pós-graduação stricto sensu na área. Os autores destacam, ainda, que a produção segue crescendo até os dias de hoje, abarcando discussões metodológicas e teóricas cada vez mais amplas e complexas.

Os temas mais abordados pela literatura brasileira de comportamento organizacional micro são afetos e interações sociais no trabalho, com especial destaque para a temática da liderança neste último grupo (Fonseca et al., 2015). Esta prevalência está associada à consistente relação entre liderança e aspectos associados à efetividade organizacional, tais como comprometimento com mudanças organizacionais (Peng et al., 2020), desempenho de equipes (D’Innocenzo, Mathieu, & Kukenberger, 2016), comportamentos de aprendizagem (Koeslag-Kreunen, Bossche, Hoven, Klink, & Gijsselaers, 2018), desempenho dos subordinados (Kim, Beehr, & Prewett, 2018; Ng, 2017, Zhang et al., 2019), comprometimento organizacional dos subordinados (Kim et al., 2018; Zhang et al., 2019) e satisfação com o trabalho dos subordinados (Kim et al., 2018). A liderança tem essas consequências devido a seu papel funcional no sentido de guiar recursos das organizações em direção a um objetivo comum e garantir a adaptação delas ao ambiente externo (Day, 2018). Essa relevância teórica e prática estimula a produção científica (Lord, Day, Zaccaro, Avolio, & Eagly, 2017).

A mencionada produção iniciou no período entre guerras mundiais, sistemática e primeiramente enfatizando o papel de traços - personalidade e inteligência - como determinantes do fenômeno (Day & Antonakis, 2012). A denominada escola de traços teve uma produção frutífera, porém os resultados encontrados apresentaram inconsistências, levando os pesquisadores a uma transição no entendimento do fenômeno da liderança, visando incluir fatores relacionados ao próprio líder, aos seus liderados e ao contexto (Yammarino, 2013). Liderança é definida como “um processo multinível de interação líder-liderado que ocorre em uma situação particular onde o líder e os liderados compartilham um propósito e atingem metas em conjunto voluntariamente” (Yammarino, 2013, p. 149).

Após essa primeira fase de estudos, três ondas de produção científica acerca do tema se destacaram na literatura: (1) comportamento de liderança e atitudes dos liderados, (2) extensões e limitações dos estilos de liderança e (3) expansão do foco de liderança (Lord et al., 2017). As ondas estão associadas às escolas de estudo da liderança organizacional (Day & Antonakis, 2012), apresentadas na Figura 1.

A primeira onda de estudos corresponde à escola com-



Figura 1. Distribuição temporal da produção científica estrangeira acerca de liderança organizacional. Nota: Adaptada de Day e Antonakis (2012).

portamental e se embasa na noção de liderança como um comportamento e não uma predisposição. Busca compreender quais comportamentos são característicos da liderança eficaz. Modelos que definem ações de liderança voltadas para as tarefas e para o relacionamento emergem nessa onda e são influentes até os dias de hoje (Behrendt, Matz, & Goritz, 2017). Ademais, a operacionalização de critérios de liderança por meio das percepções dos pares e/ou subordinados se destaca como um importante aspecto metodológico do período e gera um campo de estudos voltado para as atitudes dos liderados frente aos processos de liderança (Lord et al., 2017).

A segunda onda está fundamentada em críticas e questionamentos acerca da acurácia de relatos de pares/subordinados no acesso aos critérios de liderança. Parte das pesquisas passa a analisar aspectos cognitivos envolvidos, descrevendo o impacto dos protótipos implícitos de liderança nestas avaliações, configurando as escolas cética e de processamento de informações (Lord, Epitropaki, Foti, & Hansbrough, 2020).

Houve, por outro lado, uma ampliação no foco dos estudos para incluir fatores contextuais, visando dar conta da complexidade do fenômeno da liderança. Modelos contingenciais foram amplamente difundidos, sob a premissa de que não há um estilo de liderança ideal, mas estilos mais adequados aos diferentes contextos (escolas contextual e contingencial). No entanto, os testes dos modelos evidenciaram resultados pouco consistentes e eles perderam força na literatura de maneira significativa ao longo dos anos (Day & Antonakis, 2012). Paralelamente, questões macrosociais também impulsionaram pesquisas acerca das diferenças entre gênero no desenvolvimento, emergência e manutenção da liderança, com ênfase nos vieses e preconceitos envolvidos nestes processos (Lord et al., 2017).

O advento metodológico das meta-análises permitiu identificar efeitos estatísticos de maneira mais precisa e possibilitou que teorias e abordagens da escola de traços fossem revisitadas (Zaccaro, Green, Dubrow, & Kolze, 2018). A busca por padrões gerais voltou ao centro da literatura, sem excluir fatores contextuais e relacionais, dando início à terceira onda de pesquisas. Com base nos avanços metodológicos, foram encontradas evidências de relações entre traços e critérios de liderança. As evidências impulsionaram a formação da escola de estudos evolucionista, que retoma o foco na análise de diferenças individuais relacionadas à liderança organizacional, sob o ponto de vista biológico e genético (Tuncdogan, Acar, & Stam, 2017).

Essa nova ênfase nos estilos de liderança também culminou na definição do modelo de liderança transformacional (Gardner et al., 2020). Trata-se de um estilo de liderança com foco na gestão voltada à satisfação das necessidades dos liderados, por meio da ativação de valores e identidades (Ng, 2017). Esse tipo de liderança está positivamente relacionado a critérios de eficácia de liderança e a percepções e comportamentos positivos dos subordinados (Hoch, Bommer, Dulebohn, & Wu, 2016). As denominadas lideranças carismática, servidora e autêntica guardam similaridades com a transformacional e tem gênese similar na literatura, sendo todas englobadas na escola da nova liderança (Day & Antonakis, 2012).

Ainda inserida na terceira onda de produção científica, a escola relacional de estudos de liderança apresenta uma ótica focada na relação líder/liderado. Nesta escola, a teoria de trocas entre esses atores (LMX) se posiciona como uma corrente de grande relevância nas últimas décadas. A premissa é de que os líderes tratam cada subordinado de forma diferente, independentemente de seu estilo de liderança predominante (Andersen, Buch, & Kuvaas 2020). A literatura apresenta evidências empíricas de que a qualidade da relação entre o líder e os membros da equipe é determinante

para o desempenho do grupo (Martin, Guillaume, Thomas, Lee, & Epitropaki, 2015). É uma perspectiva multinível do fenômeno, e contribui significativamente para a literatura (Lord et al., 2017).

Alinhado a essa perspectiva, formou-se recentemente um corpo de literatura que busca compreender a liderança como um processo grupal (Lord et al., 2017). Não está abarcado nas escolas de estudo descritas por Day e Antonakis (2012). Nesse contexto, a liderança compartilhada, com foco na forma como diferentes indivíduos podem assumir papéis de liderança ao longo do tempo em um mesmo grupo, ganhou atenção. Evidências empíricas já indicam que as diversas formas de compartilhamento de liderança estão relacionadas ao desempenho grupal (D'Innocenzo et al., 2018). É um campo promissor de investigação.

As pesquisas sobre liderança no cenário estrangeiro, se desenvolveram ao longo dos anos, abarcando diferentes contextos macroeconômicos e sociais e ampliando sua visão acerca do fenômeno. A evolução no campo segue em curso e algumas lacunas e subtemas emergentes já podem ser apontados. A necessidade de ampliar os estudos acerca do desenvolvimento da liderança, especialmente com um viés multidisciplinar, é uma dessas lacunas (Day & Dragoni, 2015). Outro hiato seria a ampliação de estudos acerca da liderança compartilhada, capazes de abarcar melhor o caráter dinâmico do fenômeno (Zhu, Liao, Yam, & Johnson 2018). Quanto aos subtemas emergentes, são citadas questões relacionadas às mudanças contextuais importantes, tais como os novos modelos de trabalho e a ampliação da diversidade nas organizações (Lord et al., 2017). Essas mudanças se posicionam como desafios para o entendimento e a prática da liderança nas organizações. Precisam ser exploradas na literatura científica, para embasar práticas adaptativas.

Apresentação do Estudo

Para atingir o objetivo indicado anteriormente, foi conduzida uma revisão semi-sistemática da literatura, com foco na comparação de temáticas e critérios de qualidade entre a produção científica nacional e estrangeira sobre liderança organizacional. A revisão semi-sistemática é indicada para campos de pesquisa cujos temas são abordados sob diferentes perspectivas teóricas, uma vez que seu foco é identificar e avaliar temáticas e aspectos metodológicos dos trabalhos, sem se ater, necessariamente, à descrição dos trabalhos incluídos (Snyder, 2019).

O estudo partiu de outra revisão de literatura nacional, que cobriu a produção até 2013, comparou-a com a produção estrangeira e apontou lacunas (Fonseca et al., 2015). Considerando-se que a liderança é um fenômeno psicossocial, diferenças culturais são especialmente relevantes (den Hartog & Dickson, 2018). Isso salienta a necessidade de pesquisas de qualidade realizadas no contexto brasileiro. Sob esta ótica, é importante revisar os trabalhos nacionais para indicar avanços e sinalizar os futuros passos teóricos e metodológicos, com base nas tendências estrangeiras. Esse tipo de análise tem potencial para tornar a pesquisa na área ainda mais fecunda e relevante para o contexto acadêmico e aplicado.

O estudo complementa, em pelo menos três aspectos, o trabalho de Fonseca et al. (2015). Primeiramente, a amostra de artigos analisada será ampliada por meio das inclusões de artigos de quatro periódicos anteriormente não contemplados e de trabalhos publicados em cinco anos adicionais. Uma segunda contribuição será a análise do conteúdo das definições e temáticas de liderança neles presentes, bem como das variáveis relacionadas ao constructo liderança organizacional. Assim, as temáticas citadas serão identificadas por meio de uma categorização sistemática, respaldada pelas escolas teóricas apontadas por Day e Antonakis (2012) e Lord et al. (2017). Por fim, o terceiro aspecto será a análise da qua-

lidade dos trabalhos, com base nos critérios de qualidade definidos por Desrosier et al. (2004) e Levitt et al. (2018). Uma vez que o estudo pretende comparar as literaturas nacional e estrangeira, os achados descritos serão cotejados com uma revisão que traçou um panorama abrangente da produção estrangeira, publicada por Gardner et al. (2020).

Método

Amostra

Para identificar os artigos inseridos na revisão, foi utilizada a base de dados de comportamento organizacional citada por Borges-Andrade e Pagotto (2010). Ela já tinha sido usada na revisão de Fonseca et al (2015). Entretanto, foi atualizada com artigos publicados até o ano de 2018 e outros periódicos foram acrescentados. Apenas artigos que relatam coleta de dados junto a participantes brasileiros, publicados em periódicos indexados e avaliados nos níveis A ou B, conforme os critérios das Áreas de Psicologia e Administração da CAPES, foram incluídos na base. Todos os relatos de pesquisa que versam sobre temáticas de comportamento organizacional, publicados nos periódicos listados na Tabela 1, foram lidos e categorizados com base em suas variáveis critério. Na presente revisão foram analisados 52 artigos classificados na base de dados na categoria temática “Liderança”.

Tabela 1
Nome e área dos periódicos consultados

Área do periódico	Nome do Periódico
Administração	RAUSP - Revista de Administração da USP
Administração	RAE - Revista de Administração de Empresas (FGV-SP)
Administração	RAP - Revista de Administração Pública (FGV-RJ)
Administração	O&S - Organizações e Sociedade (UFBA)
Administração	RAC - Revista de Administração Contemporânea (ANPAD)
Administração	RAM - Revista de Administração Mackenzie (U. Presb. Mackenzie)
Administração	ReAD - Revista Eletrônica de Administração (UFRGS)
Administração	BAR - Brazilian Administration Review (ANPAD)
Psicologia	EPN - Estudos de Psicologia - Natal (UFRN)
Psicologia	Psicologia: Reflexão e Crítica (UFRGS)
Psicologia	Psicologia em Estudo (U.E.Maringá)
Psicologia	Estudos de Psicologia (PUC-Campinas)
Psicologia	Psicologia: Teoria e Pesquisa (UnB)
Psicologia	PsicoUSF (U.São Francisco)
Psicologia	Psico (PUC-RS)
Psicologia	Psicologia: Ciência e Profissão (CFP)
Psicologia	rPOT - Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (SBPOI)
Psicologia	Avaliação Psicológica (IBAP)
Psicologia	Paidéia (USP-Ribeirão Preto)

Procedimentos

Para cada artigo, foram analisados quatro fatores: definição, variáveis relacionadas, temática e qualidade do trabalho. O primeiro fator se refere à definição de liderança apresentada no artigo. Foi realizada uma análise de conteúdo que agrupou aspectos recorrentes na conceituação do fenômeno. O segundo fator concerne às variáveis relacionadas à liderança nos relatos de pesquisa, que foram agrupadas em dois blocos – antecedentes e consequentes,

conforme o modelo teórico proposto nesses artigos. O grupo de variáveis antecedentes foi, ainda, classificado dentre as categorias: características do líder, do contexto ou dos liderados.

O terceiro fator - temática - se refere às diferentes abordagens teóricas de liderança utilizadas nos trabalhos. Foram classificados nas categorias relacionadas a traços, comportamento de liderança, atitudes dos liderados, modelos situacionais, processamento de informação, liderança e estereótipos, nova liderança, LMX, liderança compartilhada e coletiva, novas formas de trabalho, mudanças sociopolíticas, gerações e desenvolvimento de liderança. A categoria “outros” reúne assuntos não englobados nas revisões estrangeiras anteriormente citadas.

O último fator se refere à qualidade do artigo. Os critérios para esta análise foram baseados nos checklists apresentados por Desrosier et al. (2004) e Levitt et al. (2018). Incluíram a apresentação de dados essenciais em um relato de pesquisa e a adequação desses dados. No primeiro caso, foi identificada a inserção das seguintes informações: relevância prática do estudo, lacuna teórica abordada, objetivo do trabalho, base teórica utilizada, resultados de estudos empíricos prévios relevantes, definição das variáveis, explicação teoricamente embasada dos argumentos e hipóteses, descrição da amostra, apresentação das medidas, evidências de validade das medidas, explicação dos procedimentos de coleta e análise de dados, discussão da relação entre os achados e a literatura, indicação de uma agenda de pesquisa e apresentação das limitações do estudo.

Para cada um dos mencionados critérios de análise, o artigo foi avaliado em uma escala de cinco pontos: 0 - não apresenta o indicador, 1 - apresenta o indicador com pouca profundidade/clareza, 2 - apresenta o indicador com média profundidade/clareza, 3 - apresenta o indicador com boa profundidade/clareza e 4 - apresenta o indicador com profundidade/clareza excelente. No caso da adequação dos dados, foi analisada a pertinência da amostra utilizada (quantidade e representatividade), da medida selecionada para acessar as variáveis, da unidade de análise, do tipo de análise conduzida e das estratégias utilizadas para controle de vieses. Cada indicador foi avaliado em uma escala de cinco pontos: 0 - não adequada, 1 - pouco adequada, 2 - moderadamente adequada, 3 - adequada e 4 - totalmente adequada. Os dados obtidos foram, então, comparados aos achados da revisão semi-sistemática de Gardner et al. (2020). Esta revisão cobriu literatura estrangeira publicada entre 2010 e 2019 no *The Leadership Quarterly*, dedicado exclusivamente à área de liderança e um dos periódicos com maior fator de impacto nas áreas de psicologia e gestão.

Resultados

O primeiro fator analisado foi a definição de liderança utilizada no trabalho, que esteve presente em apenas 49% dos artigos. Isso sugere uma abundância de trabalhos com base teórica pouco sólida e coerente, corroborando os achados de Fonseca, et al. (2015). Apenas 7,6% dos trabalhos avaliados não apresentavam uma teoria de foco na revisão de Gardner et al (2020). Alguns aspectos do constructo se repetiram dentre os vinte e seis artigos que apresentaram algum tipo de definição de liderança. A Tabela 2 apresenta estes aspectos e o número de vezes em que eles foram englobados nas definições analisadas, bem como um exemplo de definição que o abarca. Observa-se uma prevalência da noção de influência como central para o fenômeno da liderança. A relevância da relação entre líder e liderados e o foco no atingimento de objetivos comuns também são destacados em grande parte das definições. Em contrapartida algumas das definições ainda estão muito relacionadas à figura do líder, principalmente aos seus comportamentos e capacidades.

Tabela 2
Aspectos prevalentes nas definições analisadas

Aspecto	Nº de citações	Exemplo de definição
Influência	14	A capacidade de realizar coisas por meio de outras pessoas, transformando a estrutura mental delas e energizando-as para a ação (Benedetti, Hanashiro & Popadiuk, 2004).
Interação/ relação	8	Ato relacional que se estabelece entre pessoas, em espaços e tempos relativamente delimitados, objetivando realizações e expressando interesses de indivíduos, grupos e coletividade (Fischer et al., 2006).
Objetivos comuns	6	Processo de influência das atividades de um grupo organizado em seus esforços para o estabelecimento de metas e realização de objetivos comuns (Dias & Borges, 2015).
Processo	6	Processo coletivo (...) tem como base características que emergem da interação entre os líderes (independentemente do seu nível hierárquico) e suas equipes (Moscardini & Klein, 2015).
Comportamento do líder	5	Conjunto de comportamentos que possibilita aos ocupantes de funções gerenciais realizarem a coordenação de atividades executadas pelos membros de uma equipe de trabalho e a articulação da equipe com o contexto organizacional no qual está inserida (Fonseca, Porto, e Barroso, 2012).
Autoridade	2	Um relacionamento de autoridade entre, pelo menos, um subordinado e um gerente (Silva, 2007).

A segunda característica analisada foi a abordagem teórica acerca de liderança, indicando subtemas mais recorrentes na literatura. A Tabela 3 apresenta a quantidade de trabalhos por subtema, de acordo com as categorias apresentadas anteriormente. A categoria “outros” reúne os assuntos: solidão na atuação gerencial, ambiguidades e dificuldades relacionadas à liderança e representações sociais de liderança. Com base nos dados apresentados,

Tabela 3
Quantidade de artigos por subtema de liderança

Subtema	Nº de artigos	Porcentagem
Comportamento de liderança	10	18,9%
Desenvolvimento de liderança	8	15,1%
Nova liderança	8	15,1%
Atitudes dos liderados	7	13,2%
Traços	4	7,5%
Outros	4	7,5%
Liderança coletiva	3	5,7%
Modelos situacionais	3	5,7%
Relacional	3	5,7%
Processamento de informação	2	3,8%
Mudanças socioeconômicas	1	1,9%

observa-se uma prevalência de artigos sobre a temática de comportamento de liderança (18,9%), seguida por pesquisas que abordaram o desenvolvimento de liderança (15,1%), a escola de nova liderança (15,1%) e as atitudes dos liderados (13,2%).

Este padrão da produção científica se reflete na forma como a literatura da área evoluiu ao longo dos anos, como demonstrado pela Figura 2. A comparação desses dados com os apresentados na Figura 1, que representa a evolução histórica da literatura estrangeira até o ano de 2012, evidencia diferenças relevantes. De maneira geral, observa-se maior atividade produtiva nos periódicos estrangeiros em todos os subtemas abordados. Ademais, há uma defasagem importante entre os anos de emergência dos subtemas na produção estrangeira e sua inserção no cenário acadêmico brasileiro. Destaca-se, ainda, que, mesmo após a inserção dos subtemas, a publicação de trabalhos nacionais não se mantém de forma sustentável.

Chama atenção a diferença no padrão de produção científica acerca de comportamento de liderança, que vive uma queda no cenário estrangeiro e é o subtema mais pesquisado no Brasil, com produção ativa nos últimos anos. Sob esta ótica, observa-se que a produção científica brasileira ainda dá grande ênfase ao papel do líder, com foco em estilos de liderança, sejam eles mais tradicionais ou modernos. Um fator que se destaca é a grande prevalência de artigos acerca de desenvolvimento de liderança, que é apontado como um subtema emergente no cenário estrangeiro (Day & Dragoni, 2015; Lord et al., 2017). Ressalta-se que ele tem recebido atenção na literatura brasileira nas últimas décadas, refletindo o foco no papel do líder por meio de artigos voltados para a sua formação.

A prevalência dos subtemas citados também se reflete nas variáveis que são relacionadas à liderança no contexto nacional. Dentre os trabalhos analisados, 22 apresentaram modelos associando diretamente o fenômeno a outras variáveis, sendo que 13 abordaram seus antecedentes e 9 abordaram seus consequentes (Tabela 4). Há um foco claro em antecedentes relacionados ao perfil do líder, tais como valores, personalidade, integridade, aprendizagem, estrutura cognitiva e preocupação com os liderados. Por outro lado, os consequentes investigados estão relacionados a comportamentos e afetos dos liderados, refletindo a centralidade da noção da influência na literatura. Há uma maior prevalência de trabalhos relacionados às escolas de nova liderança, situacional e relacional nos últimos cinco anos. As escolas abarcam aspectos anteriormente indicados como temáticas que precisavam de maior atenção na literatura brasileira (Fonseca et al., 2015). Desse modo, representa avanços na produção nacional.

O último fator analisado se refere à qualidade dos artigos. Foram atribuídas, pela autora principal do artigo, notas de zero a quatro aos relatos de pesquisa, com base nos critérios definidos,

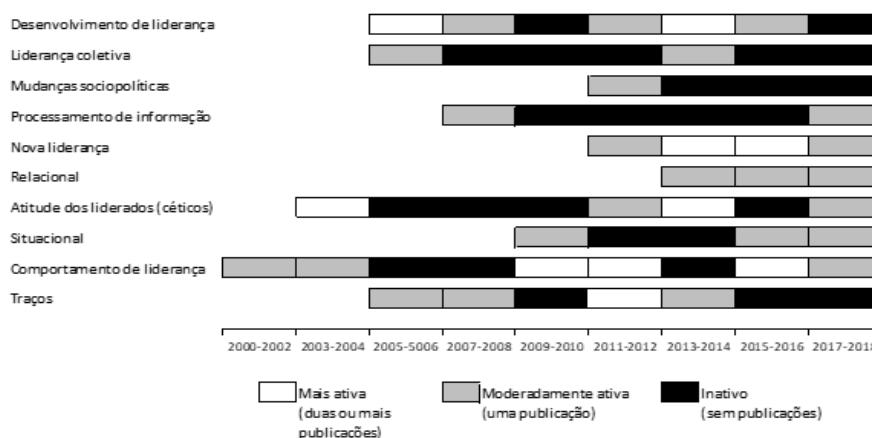


Figura 2. Número de publicações em liderança por ano e temática.

Tabela 4
Variáveis antecedentes de liderança analisadas na literatura nacional

Categoria	Subcategoria	Nº de artigos	Variáveis	
Antecedentes (n = 14)	Característica do líder (n = 8)	1	Estrutura cognitiva	
		2	Valores pessoais	
		2	Consistência, integridade, comunicação e preocupação	
		1	Personalidade	
		2	Aprendizagem	
		1	Valores organizacionais	
		1	Cultura organizacional	
		1	Comunicação interna e distância de poder	
	Características da equipe (n = 3)	1	Perfil dos liderados	
		1	Valores dos liderados	
		1	Interesses vocacionais dos liderados	
	Consequentes (n = 11)		5	Desempenho da equipe
			3	Comprometimento da equipe
			2	Cidadania organizacional da equipe
1			Afeto dos liderados	

e suas médias e desvios padrão são apresentados na Tabela 5. A média geral dos escores ($M=2,4$; $DP=1,64$) indica que a qualidade dos trabalhos foi classificada como moderada. Os artigos apresentam maior escore nas categorias de adequação ($M=2,74$; $DP=0,5$), em relação às categorias de informações essenciais ($M=2,34$; $DP=0,13$). Apesar disto, o pior escore apresentado está relacionado à adequação das estratégias de controle de vieses ($M=1,52$; $DP=0,96$).

O controle de vieses está intimamente ligado ao rigor metodológico da pesquisa e se refere à busca pela redução de possíveis fatores intervenientes que podem afetar os resultados. Exemplos de estratégias com esse foco são: treinamento de entrevistadores, realização de análises por mais de um avaliador, coleta de dados em diferentes momentos no tempo, análises estatísticas robustas e utilização de mais de uma fonte de dados (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). Por exemplo, no cenário estrangeiro, foram identificadas coletas de dados com outras fontes de informação (pares, seguidores ou líderes do sujeito focal) em, pelo menos, 40,5% dos trabalhos. No contexto brasileiro, poucos artigos (15,4%) discutiram possíveis vieses ou indicaram a utilização de estratégias de controle de forma explícita.

O critério de apresentação de evidências de validade da medida utilizada ($M=1,94$; $DP=1,74$) também esteve entre os menores escores. Na prática, a média indica que 42,3% dos artigos analisados não apresentaram dados sobre a construção e/ou a qualidade da medida utilizada. A revisão estrangeira de referência avaliou este critério apenas para os artigos empíricos quantitativos (87% da amostra). Indicou que 20% deles não apresentaram dados sobre as propriedades das medidas empregadas (Gardner et al., 2020). Em conjunto, os achados sobre controle de vieses e validade das medidas podem indicar a existência de problemas de mensuração nos artigos analisados.

Os demais escores localizados abaixo da média geral estiveram relacionados à construção teórica do estudo, abarcando a delimitação da lacuna teórica e a construção de hipóteses, argumen-

Tabela 5
Critérios de avaliação de qualidade dos artigos

Categoria	Critério	Escore Médio	Desvio Padrão
Informações essenciais	Lacuna teórica	2,06	1,38
Informações essenciais	Relevância prática	2,79	0,96
Informações essenciais	Objetivo	3,35	0,93
Informações essenciais	Estudos empíricos prévios	1,71	1,49
Informações essenciais	Definição das variáveis	2,46	1,00
Informações essenciais	Explicação teoricamente embasada dos argumentos/ hipóteses	2,04	1,20
Informações essenciais	Descrição da amostra	3,23	1,20
Informações essenciais	Apresentação das medidas	2,76	1,31
Informações essenciais	Evidências de validade das medidas	1,94	1,74
Informações essenciais	Procedimentos de coleta e análise de dados	2,46	1,35
Informações essenciais	Relação entre os achados e a literatura	1,58	1,33
Informações essenciais	Agenda de pesquisa	1,65	1,60
Informações essenciais	Limitações	1,65	1,67
Adequação	Adequação da medida	3,19	1,00
Adequação	Adequação da amostra	2,75	1,07
Adequação	Adequação da unidade de análise	3,20	1,04
Adequação	Adequação das estratégias de controle de vieses	1,52	0,96
Adequação	Adequação do tipo de análise	2,96	1,01
	Geral	2,40	1,64
	Categoria informações essenciais	2,34	0,13
	Categoria adequação	2,74	0,50

tos e discussões com base na literatura disponível, bem como a sinalização de limitações e pesquisas futuras. Os artigos analisados foram geralmente construídos de forma alheia aos estudos empíricos já conduzidos, uma vez que 38,5% deles não apresentaram, ou apresentaram de maneira pouco clara, as lacunas das pesquisas anteriores. Paralelamente, a análise dos modelos estudados nos trabalhos evidencia que menos da metade (42%) abordam a relação entre liderança e outras variáveis de maneira direta. Desta forma, a literatura brasileira conta com grande número de estudos exploratórios e/ou descritivos e poucos trabalhos inferenciais. Em contrapartida, apenas 6,7% dos artigos estrangeiros analisados caracterizavam-se como descritivos (Gardner et al., 2020).

Alguns fatores se destacaram como positivos na literatura nacional. Há clareza na apresentação dos objetivos e das amostras utilizadas. Quanto à unidade de análise, há adequação com relação ao critério, porém esse fato deve ser analisado à luz da baixa inclusão de variáveis de contexto nos modelos de pesquisa. Além disso, nos poucos casos em que variáveis grupais ou organizacionais foram incluídas nos modelos, elas não foram mensuradas de acordo com o nível teórico e essa discussão, ou limitação, não foi incluída nos textos. Por outro lado, 19,2% dos estudos estrangeiros realizaram análises de modelos multinível (Gardner et al., 2020). Ressalta-se, portanto, que o escore relacionado à adequação da unidade de análise deve ser tomado com cuidado.

Discussão

Lacunas importantes entre a produção brasileira e estrangeira acerca do tema de liderança foram constatadas. Ressalta-se que a

produção nacional ainda é bastante restrita e pouco integrada à literatura estrangeira. A investigação desse tema deve buscar integrar seus problemas de pesquisa ao trabalho empírico prévio, preenchendo lacunas relevantes para a área. Para tanto, é essencial que as bases e os argumentos teóricos sejam bem fundamentados, por meio de análises integradoras da literatura.

Os dados sobre subtemas do fenômeno da liderança e suas definições sugerem a necessidade de avançar para incluir aspectos dos liderados e do contexto e, assim, ampliar a visão acerca desse fenômeno. Ele é complexo e se estabelece por meio da interação e da influência mútua entre líderes e liderados, com foco em um objetivo comum (Amanchukwu, Stanley, & Ololube, 2015). As definições apresentadas na literatura nacional ainda precisam ser ampliadas, principalmente visando incluir aspectos relacionados ao caráter multinível e multideterminado. O movimento estaria associado à inclusão de outras variáveis nos estudos e à utilização de modelos mais complexos e sofisticados, com uso de variáveis mediadoras e moderadoras. Uma das premissas seria, ainda, a inclusão de modelos multinível, uma lacuna clara da pesquisa sobre o tema apontada nos contextos nacional (Puente-Palacios & Laros, 2009) e estrangeiro (Lord et al., 2017).

A ampliação do entendimento teórico sobre a liderança tem grande impacto prático, uma vez que diferentes abordagens podem implicar em diferentes intervenções práticas. Ampliar o conhecimento sobre como às variáveis interacionais e contextuais impactam o fenômeno permite que ações voltadas para gestão de equipes e modificações nas normas e estruturas sociais da organização sejam desenhadas. A inclusão do contexto nas pesquisas pode ainda ser de grande valia para promover treinamentos e seleções de líderes que sejam sensíveis a efeitos situacionais, preparando pessoas para assumir este papel com maior eficácia e menor sobrecarga (Ayman & Lauritsen, 2018).

A compreensão da liderança como um processo interacional é central para o subtema da liderança compartilhada, em que a figura do líder formal é prescindível (D'Innocenzo et al., 2016). Trata-se de subtema emergente, já presente em 3,6% dos trabalhos revisados por Gardner et al. (2020). Pode ser uma opção apropriada para gerir grupos que trabalham com tarefas complexas e analíticas (Zhu et al., 2018). A efetividade da aplicação de um modelo de liderança compartilhada demanda, porém, estudos sobre esse subtema, no contexto brasileiro, capazes de abarcar a liderança sob um ponto de vista mais amplo. Desse modo, a aplicação da perspectiva teórica pode trazer benefícios para a compreensão acadêmica do fenômeno e fornecer ferramentas para o aprimoramento dos processos de liderança nas organizações nacionais.

Poucos artigos tiveram caráter inferencial, nas investigações revisadas aqui. Não apresentaram modelos com testes explícitos de relações entre variáveis, permanecendo como estudos de caráter exploratório ou descritivo. Tais estudos são relevantes para identificar e aprofundar questões sobre o fenômeno da liderança e são mais raros no contexto estrangeiro (Gardner et al., 2020). Apesar disso, diante de uma produção científica bastante frutífera, a realização de estudos isolados, sem considerar ou cotejar achados anteriores, pode incorrer na análise de aspectos já exaustivamente investigados com esse caráter. Portanto, pouco contribuirão para o avanço significativo da produção de conhecimento. Essa característica isola os trabalhos entre si, fazendo com que não formem um corpo integrado e compreensível, seja nos contextos locais ou globais.

Ressalta-se a importância do cuidado com o rigor das pesquisas. Os artigos analisados não apresentaram satisfatoriamente as estratégias utilizadas para controle de vieses. Além disto, as evidências de qualidade dos instrumentos de coleta de dados estiveram ausentes em muitos dos trabalhos. Trata-se de informação

que está diretamente relacionada ao nível em que se pode confiar nos resultados apresentados e contribuir para a construção conjunta e escalonada de conhecimento. É essencial que as pesquisas se preocupem com esses fatores e que todos os dados relevantes sejam relatados nos artigos, para que os leitores possam fazer uma análise crítica dos achados e discussões.

As sugestões aqui apresentadas são consonantes com aquelas apontadas por Fonseca et al. (2015). Revelam que houve pouca evolução nos últimos anos. No entanto, há uma discreta mudança nos subtemas abordados, apresentando maior inclusão de aspectos relacionais (Zanini, Migueles, Colmerauer, & Mansur 2013; Zanini, Conceição, & Migueles, 2018) e situacionais (Amaral & Oliveira, 2017) da liderança organizacional. Estas iniciativas devem ser continuadas e fortalecidas, para evitar que a produção acerca dos subtemas flutue e se torne inativa ao longo dos anos. Os projetos de pesquisa devem ter escopos mais amplos, abarcando múltiplos estudos. Isso possibilitaria analisar os subtemas de maneira mais completa e complexa e evitar a tendência de pontualmente incorporar variáveis e subtemas. A sugestão está relacionada ao planejamento de linhas de pesquisa e à produção de conhecimento em longo prazo. Envolve, portanto, não apenas autore(a)s, mas toda a estrutura de produção de conhecimento nacional.

Por fim, destaca-se a relevância das lacunas apontadas relacionadas à construção teórica e ao rigor metodológico (Sutton & Sataw, 1995). A busca por melhorias deve ser prioritária nas pesquisas nacionais. Foram identificados subtemas pouco explorados e aspectos que merecem ser mais abordados nos trabalhos. Porém, a ampliação só será verdadeiramente frutífera quando as pesquisas forem conduzidas de acordo com padrões mais robustos de qualidade. Sob essa ótica, é necessária especial atenção da comunidade científica brasileira, visando posicionar o país como um terreno fértil para produção de conhecimento sobre liderança, capaz de contribuir com o cenário de produção científica mundial.

Referências

- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14. <https://doi.org/10.5923/j.mm.20150501.02>
- Amaral, R., & Oliveira, L. (2017). Os desafios da primeira gestão: Uma pesquisa com jovens gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(3), 373-392. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160076>
- Andersen, I., Buch, R., & Kuvaas, B. (2020). A Literature Review of Social and Economic Leader-Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, 11, 1474. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01474>
- Ayman, R., & Lauritsen, M. (2018). Contingencies, context, situation, and leadership. Em J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* (3ª Ed., pp. 138-166). Sage.
- Bastos, A. V. B., Lioila, E., Queiroz, N. S., & Silva, T. D. (2014). Conceito e perspectivas de estudo das organizações. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho* (pp. 73-108). Artmed.
- Behrendt, P., Matz, S., & Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 229-244. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.002>
- Borges-Andrade, J. E., Rentería-Pérez, E., & Toro, J. P. (2018). Organizational/work psychology in latin america. Em R. Ardila (Org.), *Psychology in latin america: Current status, challenges, and perspectives* (pp. 105-158). Springer.
- Borges-Andrade, J. E., & Pagotto, C. P. (2010). O estado da arte da pesquisa brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(spe), 37-50. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722010000500004>
- D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). Meta-analysis of different forms of shared leadership-team performance relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964-1991. <https://doi.org/10.1177/0149206314525205>
- Day, D. (2018). Leadership: Past, present, and future. Em J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* (3ª Ed., pp. 3-26). Sage.
- Day, D., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. Em D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (2ª Ed., pp. 3-25). Sage.

- Day, D., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 133-56. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>
- Desrosiers, E. I., Sherony, K., Barros, E., Ballinger, G. A., Senol, S., & Campion, M. A. (2002). Writing research articles: Update on the article review checklist. Em S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (359-478). Oxford: Blackwell Publishing.
- Fonseca, A. M. O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: um retrato da produção científica brasileira. *Revista Administração Contemporânea*, 19(3), 290-310. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Meuser, J. D., Noghani, F., Gullifor, D. P. & Coglisser, C. C. (2020). The leadership trilogy: A review of the third decade of the leadership quarterly. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 1-26. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101379>
- Hartog, D. N., & Dickson, M. W. (2018). Leadership, culture, and globalization. Em J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* (3ª Ed., pp. 327-353). Sage.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2016). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529. <https://doi.org/10.1177/01492063166665461>
- Kim, M., Beehr, T. A. & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 257-276. <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>
- Koeslag-Kreunen, M., Bossche, P., Hoven, M. Klink, M. & Gijsselaers, W. (2018). *Small Group Research*, 49(4), 475-513. <https://doi.org/10.1177/1046496418764824>
- Levitt, H. M., Bamberg, M., Creswell, J. W., Frost, D. M., Josselson, R., & Suárez-Orozco, C. (2018). Journal article reporting standards for qualitative primary, qualitative meta-analytic, and mixed methods research in psychology: The APA Publications and Communications Board task force report. *American Psychologist*, 73(1), 26-46. <https://doi.org/10.1037/amp0000151>
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434-451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>
- Lord, R. G., Epitropaki, O., Foti, R. J., & Hansbrough, T. K. (2020). Implicit leadership theories, implicit followership theories, and dynamic processing of leadership information. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 49-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045434>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2015). Leader-Member Exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Middleton, J. (2002). *Organizational Behavior*. Capstone.
- Miner, J. B. (2005). *Organizational behavior: Essential theories of motivation and leadership*. Armonk, New York: M.E. Shape.
- Ng, T. W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385-417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2020). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369-397. <https://doi.org/10.1177/0021886320920366>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Puente-Palacios, K. E., & Laros, J. A. (2009). Análise multinível: contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. *Estudos de Psicologia*, 26(3), 349-361. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2009000300008>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sutton, R., & Staw, B. (1995). What Theory is Not. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 371-384. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2393788>
- Tuncdogan, A. Acar, O. A., & Stam, D. (2017). Individual differences as antecedents of leader behavior: Towards an understanding of multi-level outcomes. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 40-64. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.011>
- Wright, P. M & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 28(3), 247-276. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00128-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00128-9)
- Yammarino, F. (2013). Leadership: Past, present, and future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 149-155. <https://doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>
- Zaccaro, S. J., Green, J. P, Dubrow, S., & Kolze, M. (2018). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *The Leadership Quarterly*, 29, 2-43. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.003>
- Zanini, M. T., Conceição, M. N. & Migueles, C. P. (2018). Uma análise dos antecedentes da confiança no líder numa unidade policial de operações especiais. *Revista de Administração Pública*, 52(3), 451-468. <https://doi.org/10.1590/0034-7612167811>
- Zanini, M. T., Migueles, C.P., Colmerauer, M. & Mansur, J. (2013). Os elementos de coordenação informal em uma unidade policial de operações especiais. *Revista Administração Contemporânea*, 17(1), 106-125. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552013000100007>
- Zhang, Y., Zheng, Y., Zhang, L. Xu, S. Liu, X. & Chen, W. (2019). *Asia Pacific Journal of Management*, 38, 371-400. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9639-z>
- Zhu, J., Liao, Z. Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 1-19. <https://doi.org/10.1002/job.2296>

Informações sobre os autores:

Mariana Marques dos Santos

Universidade de Brasília - Campus Darcy Ribeiro - ICC Sul
Instituto de Psicologia - Sala A1-096
Asa Norte, Brasília /DF, Brasil
E-mail: marims.psi@gmail.com

Juliana Barreiros Porto

E-mail: jbporto@unb.br

Jairo Eduardo Borges-Andrade

E-mail: jairo@unb.br