

# LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA EM PERIÓDICOS NACIONAIS

*Heryane Santana Ferreira, Jéssica Natália da Silva Martins e Luana Ferreira dos Santos. Liderança nas Organizações: Revisão Bibliográfica em Periódicos Nacionais. Revista Ciência Dinâmica, vol. 12, núm.1, 2021. Faculdade Dinâmica do Vale do Piranga.*

**CIÊNCIA DINÂMICA – Revista Científica Eletrônica  
FACULDADE DINÂMICA DO VALE DO PIRANGA**

19ª Edição 2021 | Ano XII – nº 1 | ISSN – 2176-6509

DOI: 10.4322/2176-6509.2022.016

1º semestre de 2021

---

## ***Liderança nas Organizações: Revisão Bibliográfica em Periódicos Nacionais***

### ***Leadership in Organizations: Bibliographic Review in National Journals***

*Heryane Santana Ferreira*<sup>1</sup>, *Jéssica Natália da Silva Martins*<sup>\*2</sup>, *Luana Ferreira dos Santos*<sup>3</sup>

<sup>1</sup> *Bacharel em Administração, Faculdade Dinâmica do Vale do Piranga.*

<sup>2</sup> *Docente no Curso de Administração, Faculdade Dinâmica do Vale do Piranga. Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Viçosa.*

<sup>3</sup> *Docente do Departamento de Administração e Contabilidade, Universidade Federal de Viçosa.*

*\*Autor correspondente: jessicanatalia.adm@gmail.com*

### **Resumo**

O presente artigo possui o objetivo de compreender como a literatura brasileira vem discutindo a liderança nas organizações, de forma específica a literatura relacionada a Administração. Para tanto, realizou-se uma revisão sistemática de trabalhos de liderança publicados em periódicos brasileiros entre os anos 2010 a 2020, por meio da plataforma *Scientific Periodicals Eletronic Library (Spell)*. Foram selecionados 59 estudos que abordam o tema. Os resultados indicaram que, entre os assuntos mais abordados dentro da temática, estão: estilos de liderança, características do líder, conceito da liderança, liderança transacional e transformacional, sendo a liderança transformacional a mais encontrada e influente no contexto pesquisado. Essa pesquisa contribuiu com a literatura, pois apresentou como a liderança vem sido discutida no ramo acadêmico e como sugestão de estudos futuros, apontou-se a importância da ampliação do presente estudo.

**Palavras-chave:** *Teorias da liderança, Administração, Prisma.*

### **Abstract**

This article aims to understand how the Brazilian literature has been discussing leadership in organizations, specifically the literature related to Management. To this end, it carried out a systematic review of leadership works published in Brazilian journals between the years 2010 to 2020, through the platform *Scientific Periodicals Eletronic Library (Spell)*. 59 studies were selected that address the theme. The results indicated that among the most addressed topics within the theme are: leadership styles, leader characteristics, leadership concept, transactional and transformational leadership, with transformational leadership being the most found and influential in the context researched. This research contributed to the literature, as it presented how leadership has been discussed in the academic field and as a suggestion for future studies, the importance of expanding this study was pointed out.

**Keywords:** *Leadership, Systematic Review, Theories of leadership.*

## INTRODUÇÃO

Devido às mudanças e transformações existentes no ambiente organizacional, muitas organizações precisam reestruturar os processos produtivos e reexaminar os modelos de gestão. Com o avanço tecnológico, as empresas têm procurado profissionais qualificados para melhorar o desempenho das organizações, sendo a liderança um elemento vital (ARRUDA et al., 2010).

Liderança é a capacidade de influenciar um grupo de pessoas a seguir um caminho em direção à conquista de determinados objetivos, por isso se tornou algo essencial dentro das empresas (CHIAVENATO, 2010). Para Maximiano (2004), um líder é uma pessoa que conduz e influencia o comportamento de um ou mais liderados. Dessa forma, ele tem o poder de motivar ou desmotivar os colaboradores, tornando-se um papel relevante na gestão de pessoas.

Ressalta-se, no entanto, que no universo empresarial é possível encontrar pessoas líderes e a chefia. O líder é aquele que diz “nós vamos” ao invés de “você vai” (que seria o caso do chefe), pois o líder delibera funções para seus liderados e a ele mesmo, por isso tem um bom relacionamento com a equipe, porque sabe escutá-la e está disposto a mudanças se necessário (ROCHA et al., 2019). Assim, os líderes são responsáveis por inspirar, motivar e guiar seus liderados (CHIAVENATO, 2010).

Para o desenvolvimento eficaz de uma organização é essencial a presença de um líder para orientar, motivar e conduzir a equipe para alcançar melhores resultados. Autores como Maximiano (2004) e Cavalcanti et al. (2014), relatam que para uma empresa ser bem sucedida não é necessário que apenas o dono ou o gerente sejam pessoas qualificadas e dedicadas, mas existe a real necessidade que todas as pessoas estejam engajadas para o sucesso organizacional, uma vez que a competitividade exige das empresas um quadro profissional altamente capacitado e motivado, sejam eles, auxiliares de serviços gerais, ou gestores da empresa.

A liderança é um dos assuntos mais abordados dentro das empresas e o líder tem uma função relevante na organização (BERGAMINI, 2012), ao atuar na orientação e motivação de toda a equipe. A falta de liderança ou da figura do líder, no entanto, pode consistir em um problema (inércia organizacional, falta de motivação dos colaboradores (KICH et al., 2008) que pode ocorrer em qualquer organização, chegando ao ponto de fechá-la. Assim, liderar se tornou ferramenta importante nas empresas que buscam produção eficiente de bens e serviços (LESSA, 1999).

Diante da importância do líder nas organizações e com o intuito de compreender essa importância por meio da literatura, surge a seguinte pergunta: Como a liderança nas organizações tem sido discutida na literatura relacionada à Administração no Brasil? Diante deste questionamento o presente trabalho tem como objetivo compreender como a literatura brasileira vem discutindo a liderança nas organizações, de forma específica a literatura relacionada à área da Administração. Entende-se que a figura do líder existe desde o início das civilizações e passou a ser uma competência cada vez mais exigida dos profissionais dentro das empresas (HUNTER, 2014), sendo, portanto, necessária a compreensão de suas atribuições e das principais teorias de liderança por pesquisadores da área.

O estudo encontra-se estruturado da seguinte forma: a primeira seção limita-se a esta introdução; na segunda seção são apresentados alguns estudos que abordam os conceitos de liderança, além de um breve apontamento das teorias de liderança; na terceira seção apresenta-se a metodologia empregada na pesquisa; na quarta seção são apresentadas as análises dos dados com base na pesquisa bibliográfica realizada, e; a quinta seção traz as conclusões do estudo, limitações encontradas e sugestões para novas pesquisas.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Este artigo foi desenvolvido à luz do referencial teórico que aborda aspectos relacionados ao conceito de liderança e, posteriormente, teorias de liderança.

### **O conceito de liderança**

A liderança está presente em todos os momentos e situações, seja na vida pessoal ou organizacional. No livro *O Monge e o Executivo*, James Hunter (2004, p. 25) mostra que a liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem com prazer visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”, ela acontece como fenômeno social. Ampliando o conceito anteriormente apresentado, é possível afirmar que:

Liderança é doação, é servir de maneira muito intensa àqueles a quem influenciados, é uma atividade que envolve pessoas, é a ação de liderar. É uma habilidade, que pode ser desenvolvida, utilizada para influenciar pessoas para que estas possam desempenhar seus trabalhos com entusiasmo, alegria e satisfação, visando atingir e, até mesmo, ultrapassar objetivos e resultados previamente indicados. Influenciar é persuadir as pessoas de tal modo que elas desejem firmemente seguir, com satisfação

e entusiasmo, as orientações transmitidas de maneira que alcancem resultados em curto, médio ou longo prazo (CARVALHO, 2012, p. 324).

Bergamini (1994) enfatiza que liderança não se restringe ao desempenho de um cargo, mas envolve relacionamento e cooperação. Devido ao papel desenvolvido pelos líderes na busca pela eficácia do grupo e da organização e para o desenvolvimento e conquista de espaço no mundo corporativo, a participação dos funcionários também é importante para o crescimento da empresa, e é a partir deles que devem surgir ideias, sugestões, melhorias e críticas para um trabalho de competência. Cabendo ao líder incentivar sua equipe e as demais áreas da empresa e lutar pelo sucesso da mesma.

Robbins (2002) ressalta que as organizações precisam de liderança e de administração íntegra para garantirem máxima eficácia, e que os líderes precisam criar visões do futuro que sirvam de estímulo para seus liderados, e possam ter competência para gerenciar procedimentos do dia-a-dia e criar estruturas eficientes.

Segundo Consorti et al. (2011), uma pessoa demonstra sua aptidão de liderar não apenas por suas próprias características pessoais, mas na circunstância da qual se encontra. O líder é visto pelo grupo como possuidor dos meios para o contentamento de suas necessidades, é um estrategista que conduz as pessoas para alcançar seus objetivos. Como também o líder sabe harmonizar, solucionar todas as situações que envolvem seu grupo.

Moscovici (1995, p. 169) ressalta que “os grupos humanos precisam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver integralmente seus recursos e competências”. Assim sendo, o líder atual enfrenta diversos obstáculos, e deve buscar conhecer seus colaboradores e motivá-los para que façam mudanças e estejam em constante aprimoramento para encarar os novos desafios. Uma liderança despreparada gera divergências, desmotiva a equipe, induz jogos de poder e pode levar a organização à beira de um precipício (PONTES, 2008).

É a partir dessas concepções, que este estudo entende a liderança, como um agrupamento de comportamentos e competências capazes de fazer com que uma pessoa possa qualificar melhor sua equipe, pela forma mais apropriada de tratamento do ser humano. De uma forma respeitosa, com energia, capacidade de convencimento, foco bem estabelecido, estimulando sua equipe para atingir o objetivo planejado principalmente por meio do apreço, do elogio e da honestidade.

Com relação aos estudos já realizados a respeito da liderança, Bergamini (2009) fala que aos poucos as organizações foram se abrindo para essas pesquisas, sendo que a importância

de trabalhos nesta área começou desde a Segunda Guerra Mundial, ocasião em que foi contratado um grande contingente de mão de obra, devido a reformulação do parque industrial nos Estados Unidos.

Com a necessidade de conduzir um grande número de pessoas recém-contratadas, líderes organizacionais foram observados por meio de entrevistas, além de passar por testes psicológicos que concedessem viabilizar a construção de um modelo comportamental que os líderes deveriam ter, para serem vistos como vencedores (BERGAMINI, 2009). O desenrolar de algumas pesquisas e teorias sobre liderança é apresentado a seguir.

### **Teorias de Liderança**

A teoria administrativa passou por uma revolução conceitual: a transferência da ênfase que era colocada na tarefa (pela Administração Científica) e na estrutura organizacional (pela Teoria Clássica) para a ênfase nas pessoas que trabalham ou que participam nas organizações (abordagem humanística). De acordo com Chiavenato (2003), a Teoria das Relações Humanas surgiu a partir da década 1930 nos Estados Unidos, como consequência das conclusões da experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores. Essa teoria trouxe novos conceitos, fazendo com que a preocupação com a máquina, com o método de trabalho, com a organização formal e os princípios da administração dessem prioridade para preocupação com pessoas e os grupos sociais.

Conforme os estudos desta nova e revolucionária teoria, os operários deveriam ser tratados como seres humanos, pois possuíam sentimentos, desejos, necessidades e faziam parte de um sistema social, com ações sociais e biológicas, passando-se assim dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos (CHIAVENATO, 2003).

A Teoria das Relações Humanas ganhou força a partir do momento em que o “*homo economicus*” começou a sair de cena, passando a ser visto como “*homo social*”. Ela possui três características principais que são: o ser humano não possui comportamento mecânico, o homem é conduzido pelo sistema social e possui necessidades (segurança, afeto, aprovação, respeito). Essa teoria enfatiza o estudo da liderança e várias teorias sobre a liderança acompanharam o desenvolvimento da teoria administrativa (CHIAVENATO, 2003).

De maneira geral, as teorias sobre liderança podem ser classificadas em três grupos:

1. Teoria de traços de personalidade - características importantes da personalidade possuídas pelo líder.
2. Teoria sobre o estilo de liderança - formas e estilos de comportamentos adotados pelo líder.
3. Teoria situacionais de liderança - adequação do comportamento do líder às condições da situação.

As teorias de traços de personalidade são as teorias mais antigas de liderança. Um traço é uma virtude ou característica distintiva da personalidade, e segundo essa teoria, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o diferencia das outras pessoas.

Segundo Ralph e Stogill (1948, apud Chiavenato, 2003) alguns traços característicos de personalidade do líder são definidos como:

- Traços físicos – como energia, estatura e peso, aparência pessoal.
- Traços intelectuais – adaptabilidade, agressividade, autoconfiança e entusiasmo.
- Traços sociais – cooperação, habilidades interpessoais e competência administrativa.
- Traços relacionados com a tarefa – impulso de realização, esforço e iniciativa.

As teorias sobre os estilos de liderança estudam a liderança em termos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. Enquanto isso a abordagem dos traços se refere sobre o que o líder é, suas características e a abordagem dos estilos se referem aquilo que o líder faz, como é o seu estilo de comportamento para liderar (CHIAVENATO, 2003).

Estudos como o de Pedruzzi Júnior et al. (2016) e Assunção (2020) destacam diversas teorias de liderança existentes e se preocupam em apresentá-las enquanto um processo evolutivo e construtivo. Além daquelas já apresentadas, os estilos de liderança também se destacam, sendo eles: autocrático, liberal e democrático.

Na liderança autocrática, o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo, assim, o trabalho só se desenvolve com a sua presença física. Características como forte tensão, frustração e agressividade, nenhuma espontaneidade e iniciativa, são apontadas

Na liderança liberal, o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade. Neste caso, as tarefas se desenvolvem lentamente, pode-se perder

tempo com discussões voltadas mais para os motivos pessoais do que referente ao trabalho em si.

Ademais, destaca-se a liderança democrática, em que o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação entre eles. Líder e subordinados desenvolveram comunicações espontâneas e francas, assim, o trabalho pode se mostrar em um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausenta.

Enquanto as teorias sobre traços de personalidade são básicas e limitadas, as teorias sobre estilos de liderança consideram apenas certas variáveis da situação. Já as teorias situacionais explicam a liderança dentro de um contexto mais abrangente e partem do princípio que não existe um único estilo formal para toda e qualquer situação. As teorias situacionais, também denominadas de contingenciais, são mais cativantes e exploratórias ao administrador, pois aumentam as escolhas e possibilidades de mudar a situação para ajustá-las a um modelo de liderança ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo a situação (CHIAVENATO, 2003).

As teorias contingenciais exploram o maior número de variáveis que envolvem a liderança, ajustando-as com diferentes estilos de liderança. O objetivo é de conhecer de qual modo esses comportamentos diversificados dos líderes podem influenciar os resultados da relação sobre líder e subordinado. Portanto, muitos autores assumem que o sucesso da liderança depende da situação. Segundo essa visão, a dificuldade de um líder não deriva necessariamente do seu tipo de personalidade, mas implica outros fatores: o tipo de trabalho desempenhado, as normas usadas nos grupos, o clima favorável ou desfavorável no qual enfrenta, entre outros.

A teoria contingencial de Fred Fiedler surgiu em 1967 e foi a mais aceita nos estudos durante a década de setenta. Bass (1996) argumenta que este modelo contingencial propõe que a eficácia da performance da equipe e depende da combinação compatível entre o estilo de interação do líder com os seus subordinados e o grau pelo qual a condição dá controle e influencia ao líder (ROBBINS, 2002).

Bergamini (2009) aponta ainda as recentes teorias com a proposta de Burns (1978). Elas se referem, aos estilos transformacional, transacional e o laissez-faire. A liderança transformacional pode ser entendida como um modelo que os líderes inspiram os indivíduos do grupo a irem além dos requisitos de suas funções, orientando o grupo para a mudança



inspirando-se de modo conceber uma organização adaptativa, moderna e dinâmica (NDIGA et al., 2014).

Conforme Burns (1978, apud Chiavenato, 2002) a liderança transacional envolve líderes extremamente eficientes em dar as pessoas algo em troca de seu apoio ou trabalho, fazendo com que seus seguidores sejam valorizados, apreciados e recompensados, já a liderança transformacional, envolve líderes preocupados em criar uma visão e que consigam levar as pessoas em direção a essa visão.

A liderança *laissez-faire*, para Chiavenato (2003), é definida pela situação em que o líder concebe liberdade total para o grupo e sua participação é mínima. A divisão do trabalho e escolha dos integrantes fica integralmente a cargo do grupo, com ausência do líder, e o mesmo não avalia o grupo nem controla os acontecimentos.

Em síntese, observa-se que a liderança transacional está focada em recompensar as pessoas pelo seu apoio ao líder, enquanto a liderança transformacional requer líderes visionários e conduz a mudanças. Já a liderança *laissez-faire* predomina a ausência do líder e as decisões são tomadas pelo grupo.

Bergamini (2009), em uma de suas conclusões ressalta que as organizações poderão contar com líderes eficazes na medida em que saibam selecionar pessoas sensíveis e estejam alertas as expectativas dos seus seguidores e tiverem recursos disponíveis para atendê-las. Ainda, é importante observar que aqueles que trabalham conheçam o sentido daquilo que estão desempenhando, para que a organização possa contar com pessoas envolvidas e identificadas com seus próprios objetivos, ao mesmo tempo em que contribuam para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Diante do exposto, é possível perceber que a liderança se altera em diversos momentos e isso, de acordo com Israel (2021), elucida a complexidade do tema e demonstra que perfis de gestão são exigidos, pois devem ser capazes de lidar com o gerenciamento de competências. Ainda de acordo com um autor, gerenciar pessoas de diferentes gerações e com visões distintas sobre estratégias e produtos digitais é o perfil que se busca no século XXI.

## **METODOLOGIA**

A presente pesquisa se classifica como uma abordagem qualitativa. De acordo com Minayo (2001), esse tipo de pesquisa trabalha com o universo de significados, motivos,

aspirações, crenças, valores e atitudes, o que relaciona a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser restringidos a operacionalização de variáveis.

Para a realização da pesquisa foi realizada uma revisão sistemática de literatura, que consiste na revisão de uma pergunta elaborada de forma clara, que utiliza métodos sistemáticos e explícitos para identificar, selecionar e avaliar criticamente pesquisas importantes, e coletar e analisar dados desses estudos que são incluídos na revisão (GALVÃO; PANSANI; HARRAD, 2015).

Nesse sentido, optou-se pela utilização de alguns dos itens da recomendação Principais Itens para Relatar Revisões Sistemáticas e Meta-análises (PRISMA) (APÊNDICE I). A recomendação completa do PRISMA consiste em um *checklist* com 27 itens e um fluxograma, visto que o objetivo é auxiliar os autores a melhorarem o relato de revisões sistemáticas e meta-análises (GALVÃO; PANSANI; HARRAD, 2015).

Ressalta-se que não foram utilizados todos os itens da recomendação pelo fato de que essa pesquisa não possui características de uma meta-análise e também não foi realizada a verificação dos procedimentos aqui realizados.

Um dos primeiros elementos que norteia a revisão sistemática é a apresentação de uma pergunta base. Diante do exposto, a pergunta que norteia a presente pesquisa é: como a liderança nas organizações vem sendo discutida na literatura relacionada à Administração no Brasil?

Para a realização da pesquisa e para compreender como liderança vem sendo discutida no Brasil, especialmente a partir da literatura do campo da Administração, foram coletados estudos do período de 2010 a 2020 que foram publicados em periódicos brasileiros e estão contidos na base de estudos *Scientific Periodicals Eletronic Library (Spell)*.

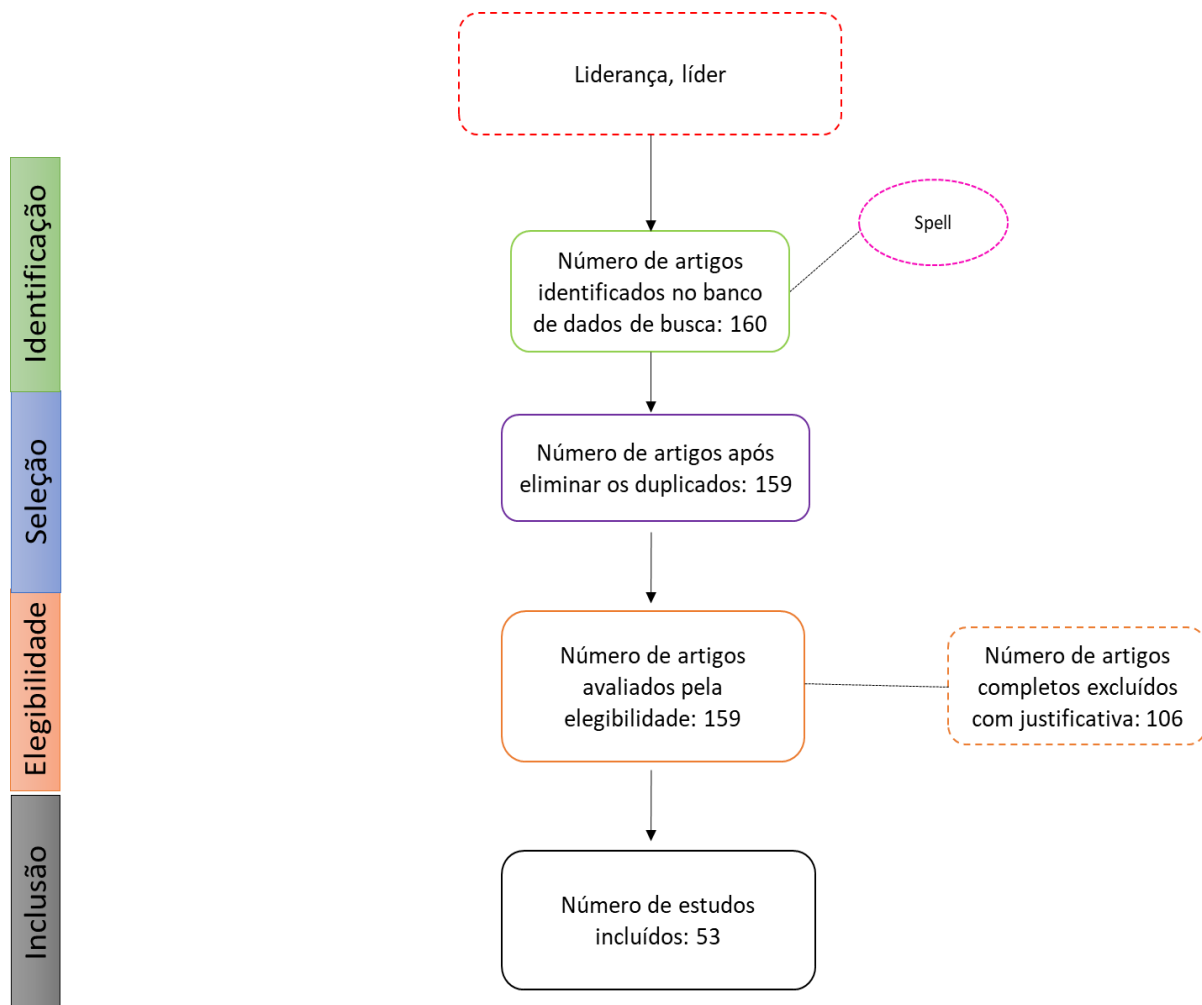
A justificativa pelo uso da Spell se baseia no fato de que essa base de estudos consiste em uma ferramenta virtual que agrega a produção científica disponibilizada eletronicamente por periódicos nacionais das áreas de Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo. Assim, a escolha dessa base de dados se deu pela familiaridade das áreas de atuação (principalmente Administração pública e de empresas) com o tema da presente pesquisa (liderança).

Os dados foram coletados nos dias 10 de julho e 03 de agosto de 2020, por meio da busca na plataforma Spell utilizando os descritores: “liderança” e “líder”. Foram encontrados

160 resultados sobre o tema, sendo restritos a artigos, escritos na língua portuguesa e publicados entre os anos de 2010 a 2020.

Com os 160 artigos selecionados, de acordo com o tema pesquisado, foi realizada a leitura do resumo, nas quais foram eliminados 95 artigos por não possuírem relevância para a presente revisão sistemática, levando em consideração a temática exposta, visto que eles não haviam relação total com o assunto liderança, mostrando outras temáticas distintas. Também foram retirados cinco artigos por serem estrangeiros, tendo como restrição do presente estudo artigos que sejam somente nacionais e em língua portuguesa, seis artigos por já se referirem a revisões sistemáticas por um período estimado e um artigo por ser duplicado, restando assim 53 artigos (Figura 1).

**Figura 1** – Fluxograma com base no PRISMA para a seleção dos artigos



Fonte: Elaborada pelas autoras

Para análise de dados foi realizada a leitura de todos os artigos selecionados utilizando a análise de conteúdo para identificar como a liderança foi discutida pelos autores. No emprego da análise de conteúdo, foram discutidos os autores, revistas, objetivos e aporte teórico empregados pelos artigos selecionados.

De acordo com Bardin (1977), análise de conteúdo é conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que sejam quantitativos ou não, que permitem a inferência de conhecimentos relativos as condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. Esta abordagem tem por finalidade efetuar deduções lógicas e justificadas, referentes a origem das mensagens tomadas em consideração (o emissor e o seu contexto, ou eventualmente, os efeitos dessas mensagens).

A aplicação dessa abordagem para análise dos dados, juntamente como os demais procedimentos metodológicos supracitados, possibilitou o alcance dos resultados desse estudo, os quais encontram-se apresentados no tópico subsequente.

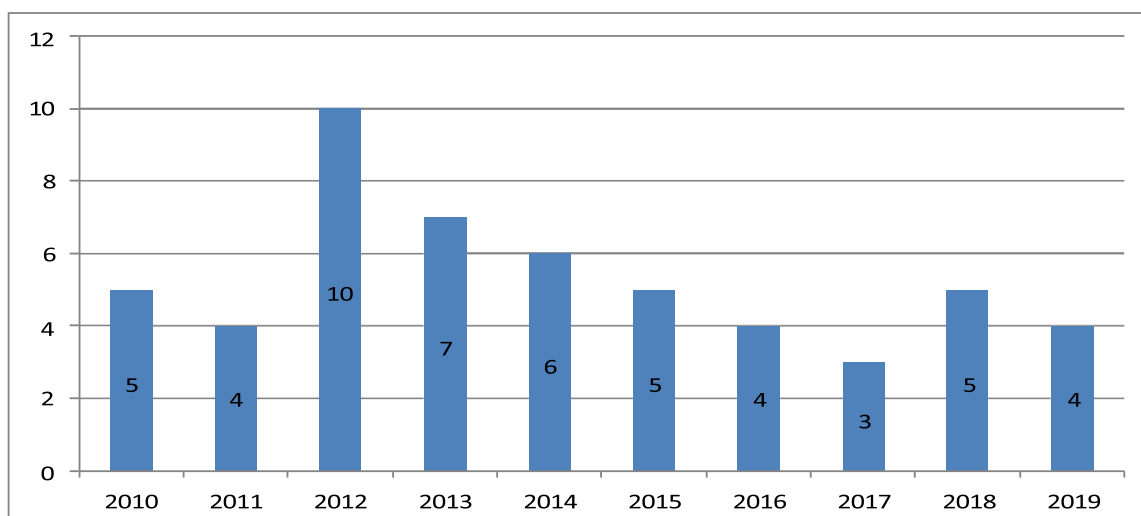
## **DISCUSSÕES DOS RESULTADOS**

Para melhor compreender os resultados e discussões deste artigo, esta seção está dividida na breve sumarização dos artigos sobre liderança nas organizações e a discussão da liderança nos artigos da administração em nível nacional.

### **Breve sumarização dos artigos sobre liderança nas organizações**

Conforme apresentado na figura 2, houve concentração de publicação em alguns períodos – 2012 a 2015. O maior índice de publicações foi no ano de 2012 com 10 artigos e 2013 com sete. Já entre os anos de 2012 a 2015 foram publicados uma totalidade de 28 artigos o que representa mais da metade dos artigos selecionados, mostrando assim uma concentração.

**Figura 2** – Artigos Encontrados por ano de publicação



**Fonte:** Elaborado pelas autoras

Para melhor sumarização da pesquisa, no Quadro 1 são apresentadas outras informações dos artigos que serão analisados: o nome dos autores, a revista ou periódico e o ano em que foram publicados.

**Quadro 1** – Breve sumarização da pesquisa

Número do Artigo	Nome de Autor	Revista	Ano de Publicação
1	Luiza Lucia e Silva Santana; Nina Rosa da Silveira Cunha; Adriel Rodrigues de Oliveira	Reuna (Revistas Centro Universitário Una)	2010
2	Maria Cristina Sanches Amorim; Regina Helena Martins Perez	Revista de Ciências da Administração	2010
3	David Ferreira Bomfin; Flavio Hastenreiter	Revista Gestão e Tecnologia	2010
4	Paulo André Cardoso; Maria Cristina Amorin	Revista Pensamento Realidade	2010
5	Diogo Rocha; Carlos Eduardo Cavalcante; Washington José de Souza	Revista de Administração da UNIMEP	2010
6	Antônio Carvalho Neto; Betania Tanure; Carolina Maria Mota Santos; Gustavo Simão Lima	Revista de Ciências da Administração	2011
7	Giselle Aparecida Duarte; Adriana Cassia Papa	Revista Administração	2011
8	Dante Girardi; Irineu Manoel de Souza; Julia de Freitas Girardi	Revista de Ciências da Administração	2011
9	Andréa Maruyama; Carlos Pappini Junior; Maria Cristina S. Amorim	Revista Administração em Diálogo	2011
10	Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto; Angeli Kishore; Germano Glufke Reis; Luciene Lopes Baptista; Carlos Alberto Freire Medeiros	Revista Administração	2012

11	Valdete Jane Cordeiro; Elisandra A. Oliveira dos Santos Tesser; Roseli Aparecida de Paula; Joseila Zampoma	Navus (Revista de Gestão e Tecnologia)	2012
12	Ana Marcia de Oliveira Fonseca; Juliana Barreiro Porto; Aline Cavalcanti Barroso	Revista Administração Mackenzie	2012
13	Evandro Prestes Guerreiro; Roberto Araújo da Silva	Revista Pensamento e Realidade	2012
14	Cristiano de Oliveira Maciel; Mauricio Reinert Nascimento	Revista de Administração	2012
15	Andréa Maruyama; Maria Cristina S. Amorim	CAPE (Revista Carreiras e Pessoas)	2012
16	Giselly Rizzatti; Mauricio Fernando Pereira; Heloisa Cristina Martins Amaral	RIAE (Revista Ibero Americana de Estratégia)	2012
17	Liliane Lima Sant'anna; Tatiane Paschoal; Eliana Elisabete Moreira Gosendo	RAC (Revista de administração contemporânea)	2012
18	Anderson de Souza Sant'anna; Marly sorel Campos; Samir lófti	Revista Administração Mackenzie	2012
19	Filipe João Bera de Azevedo Sobral; Rogério de Freitas Gimba	Revista de Administração Mackenzie	2012
20	Nancy J. Adler	RIGS (Revista interdisciplinar de gestão social)	2013
21	Adelaide Maria Coelho Baêta; Reginaldo de Jesus Carvalho Lima	RIGS (Revista interdisciplinar de gestão social)	2013
22	Heliete Lopes Campos; Elisângela Maria Aruajo; Lucio Flavio Renault Moraes; Zélia Miranda Kilimnik	Revista Gestão e Planejamento	2013
23	Rochele Medeiros	RaUnp (Revista eletrônica mestrado em Administração da Universidade Potiguar)	2013
24	Elaine Cristina Oliveira Rocha Nogueira; Edson Keyso de Miranda Kubo	GESEC (Revista de Gestão e Secretariado)	2013
25	Anderson de Souza Sant'anna; Fatima Bayma de Oliveira; Daniela Diniz Martins	Revista Administração Faces Journal	2013
26	Luciane Wolff; Patricia Martins Fagundes Cabral; Paulo Renato Martins Ribeiro da Silva Lourenço	Revista Gestão e Tecnologia	2013
27	Daniel Auler	Recape (Revista de Carreira pessoas)	2014
28	Daiane Antonini Bortoluzzi; Juliano Pereira Regis Garcia; Greice de Bem Noro; Flaviane Souto Bolzan Medeiros	Desafios online	2014
29	Islania Andrade de Lira Delfino; Anielson Barbosa da Silva	RGO (Revista Gestão Organizacional)	2014
30	Deyse Huning; Alisson Klam; Fernando Fantoni Bencke	Reuna (Revistas Centro Universitário Una)	2014
31	Claúdia Curbani Vieira Manola; Sérgio Adriany Santos Moreira	Reuna (Revistas Centro Universitário Una)	2014
32	Favio Akiyoshi Toda; Ricardo Akihiro Toda; Anna Louise Freitas Teixeira; José Humberto Viana Lima Junior	Reuna (Revistas Centro Universitário Una)	2014
33	Maria Aparecida Muniz Jorge Dias; Renata Simões Guimarães e Borges	Revista Read (Revista eletrônica de Administração)	2015

34	José Carlos da Silva Freitas Junior; Amarolinda Zanela Klein; Patricia Martins Fargundes	Revista de administração da UNIMEP	2015
35	Greice de Bem Noro; Camila Stuker; João Helvio Righi de Oliveira	RCCE (Revista Capital Científico Eletrônica)	2015
36	Joice Schley; Silvio Roberto Stefano; Marcos Roberto Kuhl	RAIMED (Revista de Administração IMED)	2015
37	Favio Akiyoshi Toda; Jorge Ferreira da Silva; Angela da Rocha	Revista Administração Faces Journal	2015
38	Lívia Almada; Renata Veloso Santos Policarpo	REGE (Revista de Gestão)	2016
39	Nívea Patricia de Oliveira Batista; Zelia Miranda Kilimnik; Mario Teixeira Reis Neto	Navus (Revista de Gestão e Tecnologia)	2016
40	Juliane Ruffatto; Jandir Pauli; Augusto Rafael Ferrão	Revista Administração Faces Journal	2016
41	Eduardo Favero Sganderla; Maria Cristina Bohnenberger; Vania Gisele Bessi; Serje Schmid	Revista Brasileira de Gestão e Inovação	2016
42	Michele Vilela Ivan; Leonardo Augusto Amaral Terra	CPA (Caderno Profissional de Administração)	2017
43	Luciano de Santana Medeiros; Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone	REGE (Revista de Gestão)	2017
44	Fernanda Versiani; Mariana de Lima Caliro; Antônio Carvalho Neto	Revista Administração Faces Journal	2017
45	Marlon Bissani Cucchi; Paulo Fernando Pinto Barcellos	Revista Pensamento e Realidade	2018
46	Rodrigo Marques de Almeida Guerra; Solange Tartarotti; Maria Emilia Camargo	REAT (Revista Eletrônica de Administração e Turismo)	2018
47	Renata Veloso Santos Policarpo; Renata Simões Guimarães e Borges	Revista Ciências Administrativas	2018
48	Priscila Lopes da Silva; Simone Costa Nunes; Darley Fernando Andrade	RBGN (Revista Brasileira de Gestão de Negócios)	2018
49	Rogério Luciano de Sousa; Alexandre Cappellozza	Revista Administração em Diálogo	2018
50	Felipe Guilherme de Oliveira Melo; Gléssia Silva	Revista Brasileira de Gestão e Inovação	2019
51	Thiago Soares Nunes; Helen Fisher Gunther	RaUnp (Revista Eletrônica do mestrado profissional em Administração da UNP)	2019
52	Sara Alves Rodrigues; Mary Dayane Souza Silva; Cinthia Moura Frade; Francisca Rozângela Lopes de Sousa	Revista Gestão e Conexões	2019
53	Fernanda Versiani; Mariana Caeiro; Mariana Martins; Antônio Carvalho Neto	Revista de Administração da UNIMEP	2019

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 1 apresentou os autores dos artigos selecionados para a pesquisa e nele pode-se notar que alguns autores publicaram mais de um artigo sobre o tema pesquisado. Entre eles estão: Anderson de Souza Sant'-Anna com publicações em 2012 e 2013; Andrea Maruyama com publicações em 2011 e 2012; Antônio Carvalho Neto com publicações em 2011, 2017 e 2019; Favio Akiyoshi Toda com publicações em 2014 e 2015; Fernanda Versiani com

publicações em 2017 e 2019; Greice de Bem Noro com publicações em 2014 e 2015; Maria Cristina Sanches Amorim com publicações em 2010, 2011 e 2012; Renata Simões Guimarães e Borges com publicações em 2015 e 2018; Renata Veloso Santos Policarpo com publicações em 2016 e 2018; Zélia Miranda Kelimnik com publicações em 2013 e 2016. Entende-se dessa forma que o tema pesquisado possui alguma relevância para esses autores e pode ser parte da agenda de estudos deles.

Com relação às Revistas, notou-se também que existem algumas que publicaram mais sobre liderança no período pesquisado. Entre elas estão a Reuna (Revistas Centro Universitário Una) e Revista Administração Faces *Journal* com quatro publicações cada. Cabe aqui um comentário crítico a respeito de como a política de publicação destes periódicos pode ter impacto no número de publicações encontradas nesta análise, haja vista que estas revistas com maior número de publicações possuem periodicidade trimestral, enquanto outras publicam edições semestralmente, como a Revista de Gestão Organizacional e o Caderno Profissional de Administração.

### **A discussão da liderança nos artigos da administração em nível nacional**

Para melhor discussão da pesquisa, os objetivos dos artigos foram divididos em duas categorias. A primeira categoria contempla artigos que discutem o conceito de liderança e visam também contribuir para a literatura a partir de uma ampliação do entendimento de liderança ou ainda sobre a sua aplicação em contextos distintos. Já a segunda categoria é formada por artigos que visam estudar a liderança tendo em vista teorias e temas já discutidos neste estudo. O Quadro 2, apresenta os artigos encontrados que pertencem à primeira categoria.

**Quadro 2** – análise da liderança nos artigos – conceitos e contribuições

<b>Número do Artigo</b>	<b>Objetivos</b>
2	Contribuir para a discussão sobre o tema liderança, à luz da ciência política, tendo como referência os “clássicos” da política, Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault.
3	Analisar a percepção que os representantes de turma têm do significado de liderança e equipes para seu exercício atual e para sua atividade profissional futura e prepará-los para exercerem liderança e participarem produtivamente de equipes, através da adoção de estratégias de ensino capazes de atingir tal objetivo.
8	Apresentar as práticas de liderança nas indústrias catarinenses de grande porte.



9	Avaliar as contribuições de Taylor aos estudos sobre liderança, destacando a importância da leitura de uma obra seminal para o conhecimento em administração das organizações
15	Avaliar os programas de liderança de uma instituição financeira multinacional sediada no Brasil quanto ao autodesenvolvimento, gestão de equipes e alinhamento à estratégia e modelo de gestão da organização.
18	Apresentar resultados de estudo destinado a investigar as principais questões e desafios em torno da temática da liderança e seu desenvolvimento, na contemporaneidade, segundo a perspectiva de altos executivos de grandes empresas brasileiras.
25	Apresentar resultados de pesquisa destinada a investigar o papel e formas de atuação de lideranças públicas em processo de reconversão de funções econômicas da cidade de Sete Lagoas (MG).
29	Analisar o papel dos elementos do processo de liderança como facilitadores da aprendizagem organizacional no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas –SEBRAE/PB, sendo o esforço neste sentido considerado por Vera e Crossan (2004) como algo relevante pelo delineamento dos comportamentos e mecanismos segundo os quais a liderança influi na aprendizagem organizacional.
31	Investigar, no contexto da enfermagem hospitalar, qual é a percepção de liderança dos líderes e liderados tendo em vista o Grid Gerencial de Blake e Mouton (1987).
34	Apresentar uma proposta de um instrumento quanti-qualitativo para auto avaliação da competência de liderança, que pode ser utilizado tanto como ferramenta diagnóstica (quando aplicado antes do início da formação dessa competência), constituindo assim uma ferramenta auxiliar ao planejamento e organização de cursos e programas, quanto como avaliação final do nível de desenvolvimento da liderança.
44	Comparar e, por sua vez, compreender se a auto avaliação do líder é coerente com a avaliação do liderado, contrapondo o ideal refletido pelo líder e a prática percebida pelo liderado.
51	Identificar referências e critérios de liderança dentro da Universidade Federal de Santa Catarina com base na percepção dos seus servidores docentes e técnico-administrativos

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme pode ser demonstrado pelo quadro 2, 12 dos 53 artigos encontrados visam apresentar e ampliar conceitos sobre liderança, sem, no entanto, citar a liderança situacional, autêntica, transacional e transformacional e outras. O Quadro 3, apresenta os artigos encontrados que pertencem ao segundo grupo.

### Quadro 3 – análise da liderança nos artigos – características, perfil, estilos e tipos

Número do Artigo	Objetivos - características da liderança, estilos de liderança, perfil da liderança, tipos de líderes.
1	Buscou-se levantar as características de lideranças; elencar aquelas consideradas mais importantes e, finalmente, constatar a similaridade ou não, a aproximação ou não, com aquelas registradas pelos teóricos considerados.
4	Identificar o perfil de um grupo de líderes por meio das âncoras de carreira.
5	Identificar os estilos de liderança na organização estudada e como objetivos parciais para seu alcance definir o perfil sócio demográfico da amostra; descrever os estilos de liderança dos líderes; comparar os estilos de liderança considerando o número de subordinados; comparar os estilos de liderança considerando o nível educacional; e comparar os estilos de liderança considerando a renda.
6	Relacionar o tipo psicológico dos executivos que atuam no nível estratégico das grandes empresas com as características que a literatura aponta para o líder transformacional que, embora deificado, é o mais citado pela literatura atual.

7	Apresentar os resultados da utilização da Liderança Situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. Desse modo, os temas Motivação no trabalho, Liderança e Empoderamento, Estilos de Liderança e Liderança Situacional foram essenciais para versar acerca da temática.
10	Discutir as relações entre a cultura organizacional e a liderança desempenhada pelos gestores.
11	Buscar informações sobre como é o estilo atual de liderança dos gestores, a motivação dos colaboradores e como ocorre a motivação no desenvolvimento das competências na educação dos colaboradores da empresa Lamipak- empresa atua no ramo de beneficiamento de plásticos no município de Caçador, SC.
12	Investigar o efeito de valores pessoais sobre as atitudes dos indivíduos em relação a dois estilos de liderança: transformacional e transacional
13	Apresentar uma reflexão sobre uma possível dimensão da liderança com traços e estilos equivalentes, conceituando suas bases e a sua evolução através do tempo, de maneira objetiva, clara e coerente.
14	Analisar a relação de distintas <i>gestalts</i> (configurações) de liderança transformacional com o comprometimento organizacional.
16	Analisar qual a influência da liderança na condução do processo de implementação do planejamento estratégico em um Hospital de Ensino.
17	Testar a relação de variáveis organizacionais percebidas como bem-estar do trabalhador. Mais especificamente, foram testadas a relação do suporte organizacional para ascensão, promoção e salários com o bem-estar no trabalho e a relação dos estilos de liderança com o bem-estar no trabalho.
19	Examinar a influência cognitiva do sistema de valores no comportamento do líder e responder à seguinte pergunta: “Qual é a relação entre o sistema de valores pessoais e a liderança autêntica?”.
20	Aperfeiçoar o líder que há em cada indivíduo, ao invés de utilizar qualquer conjunto particular de técnicas ou ferramentas de liderança.
21	Contribuir para a reflexão sobre o papel da arte na formação de líderes.
22	Investigar se e de que forma estilos de liderança exercidos na organização pesquisada interferem no nível de confiança organizacional, com base em um estudo de estatística multivariada
23	Identificar o perfil de liderança dos gerentes de bancos de Natal/RN a pesquisa abordou desde o comportamento às técnicas usadas para motivar e liderar.
24	Responder a seguinte pergunta: Que sentidos as mulheres executivas brasileiras atribuem à liderança?
26	Discutir a contribuição do papel da liderança para a eficácia das equipes de trabalho na fase inicial do projeto de desenvolvimento de <i>software</i> .
27	Identificar a visão que cada um tem sobre seu estilo de liderar os demais membros da filial pela qual respondem.
28	Analisar o comportamento dos líderes das empresas certificadas pelo PGQP em Santa Maria - RS.
30	Analisar a atuação e o perfil de liderança de gestores de três instituições financeiras de grande porte em Chapecó/SC.
32	Essa pesquisa estudou o estilo de liderança de professores percebido pelos estudantes de um curso de Administração.
33	Analisar como os estilos de liderança dos gestores Públicos influenciam o desempenho das equipes.
35	Verificar qual a relação das características de liderança dos gerentes da Agência Coronel Niederauer do Banco do Brasil de Santa Maria, para o desenvolvimento do processo <i>coaching</i> na empresa.
36	Buscar qual a percepção dos líderes em relação ao estilo de liderança adotado aos seus subordinados, em uma das lojas de uma rede de supermercados.
37	Avaliar a adoção de inovações sob a perspectiva de fatores internos às organizações, examinando a relação da inovação com a liderança transformacional e o clima organizacional de suporte à inovação

38	Relacionar os estilos de liderança com o possível comportamento de resistência à mudança dos indivíduo sem processos de fusão. Para isso, foi feito um diálogo teórico com vistas a sustentar essa relação e fomentar questionamentos passíveis de serem respondidos por esse diálogo.
39	Identificar a influência dos estilos de liderança sobre a satisfação dos liderados. E, também, a influência dos estilos de liderança no desempenho e na comunicação do líder com os liderados, entre outros objetivos secundários.
40	Analisar a interferência do estilo de liderança em empresas familiares, evidenciando sua influência na motivação dos colaboradores e no surgimento de conflitos interpessoais na organização.
41	Identificar o estilo de liderança esperado pela Geração Y e identificar os fatores que trazem a sua satisfação no ambiente de trabalho.
42	Identificar como a liderança afeta a dinâmica organizacional.
43	Investigar as práticas de liderança adotadas por um gestor imobiliário, de acordo com o modelo das cinco práticas de liderança exemplar proposto por Kouzes e Posner (2013).
45	Investigar o papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional nas empresas duradouras do setor metal mecânico de Marau, RS, Brasil.
46	Analisar o perfil de liderança dos estudantes do curso de Direito de uma Instituição de Ensino Superior (IES) localizada na Serra Gaúcha/RS.
47	Analisar a influência do comportamento do líder na intenção dos servidores de resistir, ou cooperar, com o processo de criação e estruturação do modelo de gestão do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG, que foi alvo de uma reestruturação na Rede de Educação Profissional e Tecnológica no país.
48	Investigar de que forma estilos de liderança dos gestores interferem no comprometimento de seus liderados. Foram testadas cinco hipóteses visando identificar relações entre o estilo de liderança e os componentes do comprometimento.
49	Analisar os efeitos dos diferentes estilos de liderança profissionais e do vício em Internet sobre o tecno estresse percebido no ambiente de trabalho.
50	Identificar as qualidades atribuídas ao líder que podem impactar a capacidade de inovação em organizações no setor público.
52	Identificar os estilos de liderança dos professores de uma instituição de ensino superior, localizada na cidade de Patos, na Paraíba.
53	Analisar a auto percepção de mulheres empreendedoras acerca de seu estilo de liderança, com o intuito de verificar se é possível referir-se um estilo de liderança dominante neste grupo, à luz das principais abordagens de liderança do <i>mainstream</i> norte americano

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio do quadro 3, é possível notar que a maioria dos objetivos dos artigos analisados visa identificar estilos de liderança utilizados nos gestores e líderes da organização, o papel da liderança, perfil do líder em gestores de empresas de grande porte, bancos e escolas. O quadro sumariza também sobre a utilização da liderança situacional, autêntica, transacional e transformacional para a compreensão da realidade empírica, ou seja, de como a liderança influencia e é aplicada no ambiente organizacional.

Ainda sendo citadas tais teorias, notou-se a partir da leitura dos artigos, que as teorias tradicionais sobre liderança não foram muito exploradas. Apesar de serem citados muitos elementos teóricos, havia uma carência de estudos que enfatizassem e discutissem as teorias mais afundo. Dentre os principais elementos que foram identificados como teóricos, podem ser

citados: conceitos, características de liderança, características do líder, teoria da contingência, teoria sobre os estilos de liderança, liderança transacional e transformacional e laissez-faire.

Conforme exposto por Chiavenato (2003), a teoria de traços de personalidade, a teoria sobre os estilos de liderança e a teoria situacional são as principais. A Teoria dos Traços de personalidade são características fundamentais que o líder deve possuir, entre elas, honestidade, integridade, inteligência e autoconfiança. Já a Teoria dos Estilos de liderança são formas e estilos de comportamentos adotados pelo líder, a forma dele liderar sua equipe. Por fim, a Teoria Situacional é a adequação do comportamento do líder diante das circunstâncias, é a forma que ele contorna uma devida situação.

De acordo com os achados, das teorias citadas por Burns (1978, apud Chiavenato, 2002), a liderança transacional e transformacional são as mais utilizadas nos estudos a respeito da liderança. A primeira é caracterizada pela forma que o líder lida com a equipe, com recompensas no trabalho ou como também uma punição. Já a liderança transformacional tem sido a mais influente no atual contexto dos negócios, visto que uma das principais características deste líder é a empatia, eles demonstram competência acima da média e comemoram as realizações de seus liderados e usam o poder para ganhos no coletivo. Burns (1978, apud CHIAVENATO, 2002) ressalta ainda que essa liderança envolve líderes preocupados em criar uma visão e que consigam levar as pessoas em direção a mesma.

Foram encontrados também a liderança laissez-faire, na qual o líder não regula, e nem avalia o que se passa no grupo fugindo assim totalmente das tomadas de decisões e das responsabilidades rotineiras. Chiavenato (2003), define essa liderança como o líder concebe total liberdade para o grupo, sendo sua participação mínima não controlando os acontecimentos. O autor ainda ressalta que o desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades.

Desta forma, diante dos artigos analisados e as carências identificadas, foi percebido que as teorias de liderança contribuem significativamente com o sucesso da organização e com o desempenho de todos os envolvidos sendo eles líderes capacitados e liderados para assim conquistar objetivos profissionais, como também os pessoais. Bergamini (2009) aponta que as organizações poderão contar com líderes eficazes para seu desenvolvimento, desde que saibam selecionar pessoas sensíveis, com ampla visão e que estejam alertas as expectativas dos seus seguidores e tiverem recursos disponíveis para atendê-las.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o cenário de mudanças nas organizações em contextos sociais, econômicos, políticos e culturais, é essencial que o líder seja capaz de adaptar a esta realidade e valorizar não só os resultados, mas também os relacionamentos no ambiente corporativo. Assim, este artigo teve como objetivo compreender como a literatura brasileira vem discutindo a liderança nas organizações, de forma específica a literatura relacionada com a Administração.

Para a realização da pesquisa e alcance do objetivo pretendido, foram coletados estudos considerando o período de 2010 a 2020, que foram publicados em periódicos brasileiros e estão contidos na base de estudo *Scientific Periodicals Eletronic Library (Spell)*.

Dentro os principais elementos encontrados que foram identificados como teóricos, se destacam: conceitos, características de liderança, características do líder, teoria da contingência, teoria sobre os estilos de liderança, liderança transacional e transformacional, laissez-faire. A predominância se deu na liderança transformacional, pois tem sido a mais influente no atual contexto dos negócios. Apesar dos termos encontrados, notou-se, no entanto, que muitos artigos apenas citam alguns termos e nomes de teorias sem que haja um aprofundamento ou exploração do assunto.

Essa pesquisa visou contribuir com a literatura na medida em que apresentou como a liderança vem sido discutida no ramo acadêmico, especialmente no âmbito da administração, ressaltando elementos de destaque e o que pode ser avançado nas futuras pesquisas. Além disso, a pesquisa apontou carências e necessidades da liderança e de um líder ativo em diversas organizações, tendo compreendido que está cada vez mais nítido que a liderança e a figura do líder são de grande importância para construção, desenvolvimento e solidez das empresas.

Como limitações para a realização do estudo, foi notado que existem poucas revisões sistemáticas na área da administração e liderança, não havendo assim um padrão a ser seguido para estas áreas. Além disso, o estudo limitou-se apenas para periódicos nacionais brasileiros, considerando apenas a base SPELL. Não obstante, buscou-se avançar com relação ao tema (liderança) na área pesquisada (Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo), apresentando carências e oportunidades de pesquisas futuras.

Assim, como sugestões para estudos futuros, uma das alternativas pode ser a ampliação deste trabalho, analisando o avanço de pesquisas sobre liderança publicadas em periódicos

internacionais neste mesmo período ou períodos expandidos, e assim aplicar um enfoque comparativo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARRUDA, A. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. **A importância da liderança nas organizações**. Revista Razão Contábil & Finanças, v. 1, n. 1, 2010.
- ASSUNÇÃO, M. A. Como ser um líder em um novo cenário?. **Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros**, v. 11, n. 41, p. 76-87, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edições 70 LDA. 1977.
- BASS, B.; AVOLIO, B.; ATWATER, L. **The transformational and**, 1996.
- BERGAMINI, C. W. Liderança, **Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CARVALHO, A. V. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. Ver. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CAVALCANTE, M. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; KUNIYOSHI, M. S. Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: Um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. **Pensamento & realidade**, v. 29, n. 4, p. 23, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier – Ed. Campus, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 6 ed. Elsevier, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 7 ed. Elsevier, 2003.
- CONSORTI, J. C.; SCAGLIA, L. F.; CAPEL, R. R.; SILVA, S. C. A.; DESTRO, M. **Estilos de Liderança: Tipos de líderes na atualidade**. 2011. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/lideranca>> Acesso em: 15 de maio de 2020.
- GALVÃO, T. F.; PANSANI, T. S. A.; HARRAD, D. Principais itens para relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises: A recomendação PRISMA. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 24, p. 335-342, 2015
- HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo**. 13 ed. Sextante. Rio de Janeiro, 2004.
- ISRAEL, C. R. Q. Uma Análise sobre Liderança: da Teoria dos Traços à Liderança 4.0. **Boletim do Gerenciamento**, v. 24, n. 24, p. 21-30, 2021.

KICH, J. I. F.; PEREIRA, M. F.; EMMENDOERFER, M L.; SANTOS, A. M. A influência do líder na condução do processo de implementação do planejamento estratégico. **Ciências da Administração**, v. 10, n. 21, p. 122-146, 2008.

LARA, E. S. **Liderança: A importância do líder na organização**. Curitiba, 2012

LESSA, J. **Mandar é fácil, liderar é difícil**. 2 ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana á revolução digital**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

NDIGA, B.; MUMUIKHA, C.; FLORA, F.; NGUGI, M.; MWALWA, S. Principals' Transformational Leadership Skills in Public Secondary Schools: A Case of Teachers' and Students' Perceptions and Academic Achievement in Nairobi County, Kenya. **American Journal of Educational Research**, v. 2, p. 801-810, 2014.

PEDRUZZI JÚNIOR, A.; SILVA NETO, J. M.; PEDRUZZI, N. L I.; CARDOSO, R. R. Leitura da evolução das teorias sobre liderança. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 7, n. 1, p. 247-261, 2016.

PONTES, M. C. **O novo papel da liderança nas organizações**. Monografia. (Especialista em Administração Judiciária) – Universidade Estadual do Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, C. M.; SILVA, L. B.; OLIVEIRA, M. H. A.; PINHEIRO, W. R. **CHEFE X LÍDER: estudo comparativo**. Revista Científica on-line-Tecnologia, Gestão e Humanismo, v. 9, n. 1, p. 2-15, 2019.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. Unidade 2–**A pesquisa científica**. Métodos de pesquisa, v. 1, p. 31, 2009.

SPELL. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/sobre/objetivos> > Acesso em: 20 de jun. de 2020.

**APENDICE I – ITENS DO CHECK LIST PRISMA UTILIZADOS**

<b>Seção/tópico</b>	<b>N</b>	<b>Item do checklist</b>
<b>TÍTULO</b>		
Título	1	Identificação do artigo como uma revisão sistemática.
<b>RESUMO</b>		
Resumo estruturado	2	Apresentação de um resumo estruturado incluindo: referencial teórico; objetivos; fonte de dados; avaliação do estudo e síntese dos métodos; resultados; conclusões e implicações dos achados principais.
<b>INTRODUÇÃO</b>		
Objetivos	3	Apresentação de uma afirmação explícita sobre as questões abordadas com referência a participantes, intervenções, comparações, resultados e desenho de estudo.
<b>MÉTODOS</b>		
Critérios de elegibilidade	4	Especificação de características do estudo e características dos relatos (ex. anos considerados, idioma) usadas como critérios de elegibilidade, apresentando justificativa.
Fontes de informação	5	Descrição de todas as fontes de informação na busca (base de dados com datas de cobertura) e data da última busca.
Busca	6	Apresentação de uma estratégia completa de busca eletrônica para pelo menos uma base de dados, incluindo os limites utilizados, de forma que possa ser repetida.
Seleção dos estudos	7	Apresentação de um processo de seleção dos estudos (isto é, busca, elegibilidade, os incluídos na revisão sistemática).
<b>RESULTADOS</b>		
Seleção de estudos	8	Apresentação do número dos estudos rastreados, avaliados para elegibilidade e incluídos na revisão, razões para exclusão em cada estágio, preferencialmente por meio de gráfico de fluxo.
<b>DISCUSSÃO</b>		
Limitações	9	Discussão das limitações no nível dos estudos e dos desfechos e no nível da revisão.
Conclusões	10	Apresentação da interpretação geral dos resultados no contexto de outras evidências e implicações para futuras pesquisas.