

PRODUÇÃO ACADÊMICA BRASILEIRA SOBRE LIDERANÇA: OS CAMINHOS PERCORRIDOS

LUIZ HENRIQUE DA SILVA

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

CHRISTIANE MENDES DROZDEK PEREIRA

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

TATIANA GHEDINE

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

Agradecimento à órgão de fomento:

Este trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES), através do Programa de Suporte à Pós-graduação de Instituições de Ensino Comunitárias (PROSUC).

PRODUÇÃO ACADÊMICA BRASILEIRA SOBRE LIDERANÇA: OS CAMINHOS PERCORRIDOS

1. INTRODUÇÃO

Análises de produções científicas sobre campos ou áreas de conhecimentos costumam ter como objeto de pesquisa a própria literatura já produzida. Neste tipo de investigação busca-se levantar informações sobre o desenvolvimento do campo, paradigmas, perfil de atuação e interação dos agentes envolvidos na produção e disseminação do conhecimento, entre outros pontos (Santos & Kobashi, 2009; Turano & Cavazotte, 2016). Estes estudos podem ser encontrados nas principais bases de dados, eletrônicas e impressas, sendo que, em tais investigações, se constata a ampla utilização de técnicas bibliométricas (Silva & Siena, 2015).

Nos últimos anos observa-se que os estudos bibliométricos na área de Administração tomaram-se cada vez mais recorrentes. Todavia, na área de Recursos Humanos (RH), no Brasil, os primeiros estudos publicados foram “Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000” (Tonelli et al., 2003) e “A produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: fato ou ficção?” (Barboza, 2004). Após estas duas primeiras publicações vários artigos foram publicados, tendo como foco temas específicos da área de RH, como por exemplo, “Competências profissionais: uma análise da produção científica brasileira de 1999 a 2004” (Rosa, Cortivo & Godoi, 2006), “Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho” (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2012) e “O recurso mais importante para as organizações são mesmo as pessoas? Uma análise da produção científica sobre a qualidade de vida no trabalho” (Venson et al., 2013).

Contudo, em pesquisa preliminar realizada na base de dados SPELL, constatou-se haver poucas pesquisas (Delfino, Silva & Rohde, 2010; Fonseca, Porto & Andrade, 2015) apresentando um estudo bibliométrico sobre liderança realizado com base em pesquisas brasileiras e nenhuma retratando exclusivamente os anais do Encontro Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) e do Seminários em Administração (SemeAD), foco deste artigo. Assim, espera-se contribuir, de forma teórica e bibliométrica, para o debate sobre o tema liderança, tendo como objetivo **analisar a pesquisa científica sobre liderança publicada nos anais do EnANPAD e do SemeAD no período de 2014 a 2018**.

Para realizar esta análise sobre a temática de liderança, este artigo apresenta inicialmente as bases conceituais da pesquisa, suas principais teorias e estilos de liderança. Em seguida, os procedimentos metodológicos utilizados para análise bibliométrica. Por fim, são apresentados os principais resultados desta pesquisa e as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apesar das discussões sobre o termo liderança terem já um longo caminho percorrido ao longo da história, pesquisas científicas sobre o tema iniciaram-se apenas no século XX. As pesquisas iniciais realizadas tiveram seu foco principal nos fatores determinantes da eficácia da liderança e buscavam descobrir quais características, habilidades, comportamentos, fontes de poder ou aspectos situacionais determinavam o quanto um líder é capaz de influenciar seguidores e cumprir objetivos de tarefas. Houve também o interesse crescente em compreender a liderança como um processo compartilhado em uma equipe ou organização, ou seja, as razões pelas quais algumas pessoas emergem como líderes e as determinantes das ações de um líder (Yukl, 2013).

A definição do conceito de liderança é considerada arbitrária e subjetiva, não existindo uma única definição correta que absorva a sua essência (Yukl, 2013). Essa dificuldade em identificá-la como uma única definição é explicada pelo fato do conceito de liderança estar em

um contínuo processo de transformação (Day & Harrison, 2007), variando de acordo com a abordagem ou corrente adotada, em função do enfoque estabelecido pela linha de estudo dos pesquisadores (Campos et al., 2013), e pelas perspectivas individuais e seus aspectos de interesse (Yukl, 2013).

Contudo, alguns aspectos são comuns na maioria das definições de liderança, são eles: a liderança está relacionada a um fenômeno grupal e refere-se a um processo de influência exercido pelo líder de forma intencional sobre seus seguidores para estruturar, guiar e facilitar as tarefas e os relacionamentos (Bergamini, 1994; Yukl, 2013). Bianchi, Quisida e Foroni (2017) destacam que os conceitos de liderança passaram por mudanças, pois primeiramente eram centrados no líder e depois passaram a considerar o conjunto de pessoas envolvidas no processo de influência. Houve também o alinhamento do termo com as diretrizes organizacionais, utilizando nos conceitos palavras como objetivos, metas e resultados.

Para uma melhor compreensão da temática a Figura 1 apresenta a transformação do pensamento de liderança, demonstrando o nível de complexidade, suas definições, principais teorias e o foco de desenvolvimento.

Nível de complexidade	Definição de Liderança	Teorias ilustrativas de liderança	Foco de desenvolvimento de liderança
Básico	Liderança é a autoridade baseada em funções.	Teoria dos traços; Comportamentos do líder.	Desenvolvimento de habilidades individuais.
Médio	Liderança é um processo de influência entre os indivíduos; Os papéis são importantes na formação dos processo de influência	Teoria de troca líder-membro (LMX).	Inclui os dois: Desenvolvimento de habilidade individuais; Construção de relacionamento.
Avançado	A liderança é uma propriedade compartilhada por um sistema social, que inclui a interdependência entre indivíduos, equipes e organizações; Também pode envolver papéis e influenciar processos dependendo da situação.	Liderança compartilhada; Liderança coletiva; Liderança conectiva.	Inclui todos: Desenvolvimento de habilidade individuais; Construção de relacionamento; <i>Empowerment</i> ; Colaboração; Trabalho para além das fronteiras.

Figura 1. Transformação do pensamento de liderança

Nota: Adaptado de "*A multilevel, identity-based approach to leadership development*" de Day e Harrison, 2007.

Na primeira coluna da Figura 1, observa-se a mudança do nível de complexidade progredindo do mais básico para o mais avançado. A segunda coluna fornece a evolução dos conceitos de liderança, progredindo de uma autoridade baseada em funções (básico), para um processo de influência que considera a importância dos papéis nesse processo (médio) a uma propriedade compartilhada por um sistema social entre indivíduos, equipes e organizações (avançado). A terceira coluna aponta algumas teorias consagradas pela liderança que retratam a compreensão do que a liderança pode ser (Day & Harrison, 2007).

A teoria dos traços de personalidade (nível de complexidade básico), busca identificar qualidades e características pessoais que diferem líderes, de não líderes (Bianchi, Quishida & Foroni, 2017). Essa teoria presume que os traços são a melhor maneira de entender a personalidade e existem algumas características gerais que fazem com que os indivíduos reajam de maneira diferente uns dos outros (Fleeson & Jayawickreme, 2015). Alguns principais traços incluem: dirigir, motivação de liderança, honestidade e integridade, autoconfiança, capacidade cognitiva e conhecimento do negócio (Kirkpatrick & Locke, 1991).

Já a teoria comportamental, identifica características comportamentais que contribuam para a diferenciação de pessoas líderes ou não líderes (Bianchi, Quishida & Foroni, 2017). Na perspectiva comportamental, compreende-se que o conjunto de atributos necessários para a liderança, podem ser adquiridos, modificados, adaptados ou apreendidos, de forma a adequar-

se aos diferentes estilos de liderança, perfis dos liderados e as diferentes perspectivas e caminhos para alcance dos objetivos organizacionais (Versiani et al., 2019).

A teoria de troca líder-membro (nível de complexidade médio), também conhecida como LMX, explica a natureza do relacionamento entre líderes e seguidores e como esse relacionamento afeta o processo de liderança (Horner, 1997). Segundo a LMX, os processos de liderança eficazes vão ocorrer quando líderes e seguidores são capazes de desenvolver relacionamentos de liderança considerados maduros (parcerias), colhendo aos benefícios que esses relacionamentos proporcionarem a ambos (Graen & Uhl-Bien, 1991). A teoria sugere que relacionamentos que promovam um alto retorno estão ligados a confiança, comunicação aberta e compartilhamento mútuo, por outro lado, a falta desta interação, gera um baixo retorno na atuação da liderança. Um aspecto relevante na teoria LMX é o fato de considerar que o resultado está relacionado a forma como o líder compreende o contexto, por exemplo a cultura e o clima organizacional, já que a liderança é responsável por disseminar e moldar fatores incorporados no ambiente organizacional (Kauppila, 2016).

No nível de complexidade avançado a liderança compartilhada é considerada um processo de influência interativa e dinâmica entre pessoas em grupos, pelo qual múltiplos indivíduos podem assumir papéis de líder e seguidor de acordo com as necessidades do grupo em diferentes situações no tempo (D'Innozenzo, Mathieu & Kukenberger, 2016; Lord et al.; Sweeney, Clarke & Higgs, 2019). A liderança coletiva envolve várias pessoas exigindo vários tipos de relacionamentos de influência que são fluidos no decorrer do desenvolvimento da equipe (Contractor et al., 2012). A liderança conectiva nasce das novas ligações entre diversos indivíduos e grupos, essas ligações são criadas pela tecnologia, como a Internet e as mídias sociais, para os iniciantes (Lipman-Blumen, 2017). As teorias de liderança compartilhada, coletiva e conectiva reforçam o caráter contingencial e evidenciam que variáveis como processos, cultura e aspectos organizacionais estão ligadas a relação de dependência entre a liderança e os indivíduos e organizações (Bianchi, Quishida & Foroni, 2017).

A última coluna da Figura 1 apresenta o foco de desenvolvimento de liderança que avança do desenvolvimento de habilidades individuais (básico), posteriormente, somado a construção de relacionamento (médio) e por fim, acrescentando o *empowerment*, a colaboração e o trabalho para além das fronteiras (avançado) (Day & Harrison, 2007). A transformação do pensamento de liderança reflete as mudanças fundamentais na forma como o trabalho está sendo organizado, na identificação de fatores associados à sua efetividade e no reconhecimento de um importante catalisador das relações coletivas e de excelência nas organizações (Bianchi, Quishida & Foroni, 2017).

Alguns estilos de liderança são abordados pelas teorias de liderança com a finalidade de investigar a relação do líder com seus seguidores. O estilo autocrático é definido como o uso de comportamentos de controle e direção por líderes voltados à centralização das tomadas de decisões e à concentração do poder (Hoogh, Greer & Hartog, 2015) que reflete um estilo dominador com implicações negativas para muitos membros (Harms et al., 2018). O estilo autocrático de liderança é caracterizado pela realização do desejo do líder em que não leva em consideração a opinião de seus subordinados (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016). Esse líder toma as decisões sozinho, não solicita opiniões ou sugestões de outros indivíduos, que não possuem influência direta sobre a sua decisão (Yukl, 2013).

O estilo liberal, também conhecido como *laissez-faire*, é marcado pela ausência de liderança e considerado a mais ineficaz, de acordo com a grande maioria das pesquisas sobre a temática (Bass & Bass, 2008; Northouse, 2017; Yukl, 2013). O estilo liberal atribui autonomia total aos membros e o líder intervém apenas quando achar necessário (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016). É definida como uma indiferença passiva sobre as tarefas e os subordinados, em que o líder ignora problemas e necessidades subordinadas (Yukl, 2013).

O estilo democrático ou participativo é determinado pela comunicação entre líderes e

subordinados, envolvendo a utilização de procedimentos para tomada de decisão que permitam aos liderados participação e consideração de suas opiniões (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016; Yukl, 2013). O líder democrático incentiva o envolvimento ativo dos membros nas atividades (Cheong et al., 2019; Gastil, 1994), incorpora comportamentos de liderança participativa, ouvindo sugestões, comunicando-se com seus membros (Li, Liu & Luo, 2018) e utilizando-se de elogios honestos e críticas, em grau de companheirismo (Gastil, 1994). A sensação de envolvimento e *empowerment* ajuda os membros a superar a resistência as mudanças e apoiar seu líder (Ahmed et al., 2018).

Para Silva, Nunes e Andrade (2019) as pesquisas sobre estilos de liderança, assim como o próprio conceito de liderança, são dinâmicas, uma vez que suas definições estão relacionadas ao processo de escolha individual sobre qual e como os estilos vão se adequar as necessidades organizacionais e pessoais, dos líderes e liderados. Paralelo a estes aspectos apresentados, os autores concluem que o estilo de liderança se baseia em três perspectivas: *relacionamento*, como as interações que se estabelecem entre o líder e seus liderados, considerando aspectos de confiança mútua, respeito, valorização e interesse pelas ideias, preocupação com a individualidade dos liderados e suas necessidades; *tarefa*, corresponde ao âmbito dos processos e execução do trabalho, questões técnicas, normas, procedimentos, definições de comportamentos, estabelecimento de hierarquia; e *situação*, refere-se a habilidade da liderança em interpretar os contextos e adequar seu estilo de liderança e comportamento de acordo com as demandas individuais e da equipe (Silva, Nunes & Andrade, 2019).

Os estilos de liderança devem ser considerados como uma variável importante no contexto organizacional, pois estes podem influenciar e direcionar para a adequação ou modificação do comportamento dos indivíduos (Lunardi, Desenhard & Zonatto, 2019).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo classifica-se como quantitativo e descritivo, visto que seu objetivo é **analisar a pesquisa científica sobre liderança publicada nos anais do EnANPAD e do SemeAD no período de 2014 a 2018**. Para realizar a análise dos dados, foi utilizado o estudo bibliométrico com foco em análise de conteúdo, o qual de acordo com Moraes (1999) consiste em uma metodologia de pesquisa que busca descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. A análise de conteúdo foi realizada por meio dos seguintes polos cronológicos propostos por Bardin (2011): a) a pré-análise; b) a exploração do material; e c) o tratamento dos resultados. A pré-análise tem por objetivo a organização da pesquisa, configura-se pela escolha da base de dados e a organização do material; a fase de exploração, constitui-se pela técnica a ser utilizada, ou seja, a bibliometria em si; e a fase de interpretação dos resultados compreende a codificação e inferência que foram realizadas por meio da redação e discussão dos resultados encontrados.

Na fase de pré-análise utilizou-se publicações apenas das divisões acadêmicas de Gestão de Pessoas nos anais do EnANPAD e SemeAD de 2014 a 2018, optou-se por esse período para possibilitar a análise de trabalhos recentes sobre a temática. Nos anais dos eventos foram pesquisados artigos que continham a palavra "liderança" no título, resumo ou palavras-chave, em português e inglês. Foram selecionados para análise bibliométrica apenas os artigos que continham alguma discussão sobre Liderança e excluídos aqueles que apenas citavam o termo e não traziam discussão empírica ou teórica sobre o tema.

A Tabela 1 apresenta os artigos encontrados nos anais dos eventos pesquisados e trabalhados no *software* Endnote versão x.9. Foram eliminados do total, artigos sem discussão sobre a temática de Liderança, tanto os teóricos quanto os empíricos, e artigos que continham apenas a publicação do resumo expandido. Dessa forma, o total final de artigos nos anais do EnANPAD foi de 28 e nos anais do SemeAD foi de 33 artigos, totalizando uma amostra de 61

artigos que apresentavam discussão temática sobre Liderança, os quais foram utilizados para análise desta pesquisa.

Tabela 1
Resultados da pré-análise

Anais	EnANPAD	SemeAD
Artigos encontrados	41	59
Artigos sem discussão temática	04	26
Resumos expandidos	09	-
Total de artigos	28	33

Na fase de exploração, selecionaram-se algumas análises a serem realizadas: a) caracterização da produção, em que foram verificados os números de artigos por ano, foco das temáticas e obras mais referenciadas; b) caracterização da produção, apresentando os autores que mais publicaram e aqueles que publicaram em conjunto; c) conceitos de liderança e as principais teorias de liderança abordadas pelos autores; d) tipos de pesquisa; e) caminhos metodológicos; f) técnicas de coleta de dados; g) ambiente de pesquisa.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Esta etapa traz a interpretação dos resultados referente a análise dos 61 artigos selecionados na amostra, definidas a partir das bases de dados dos eventos EnANPAD e SemeAD de 2014 a 2018, conforme apresentado na Tabela 1. Na Figura 2 observa-se a evolução da temática ao longo dos anos. Realizando um comparativo entre os dois eventos, o SemeAD é o que apresentou maior crescimento e maior representatividade no número de artigos ao longo do período analisado, com 5 artigos em 2014, 6 artigos em 2015, 3 artigos em 2016, 11 artigos em 2017 e 8 artigos em 2018, representando 54% dos artigos publicados. O EnANPAD apresentou 7 artigos em 2014, 5 artigos em 2015, 3 artigos em 2016, 7 artigos em 2017 e 6 artigos em 2018, representando 46% dos artigos publicados.

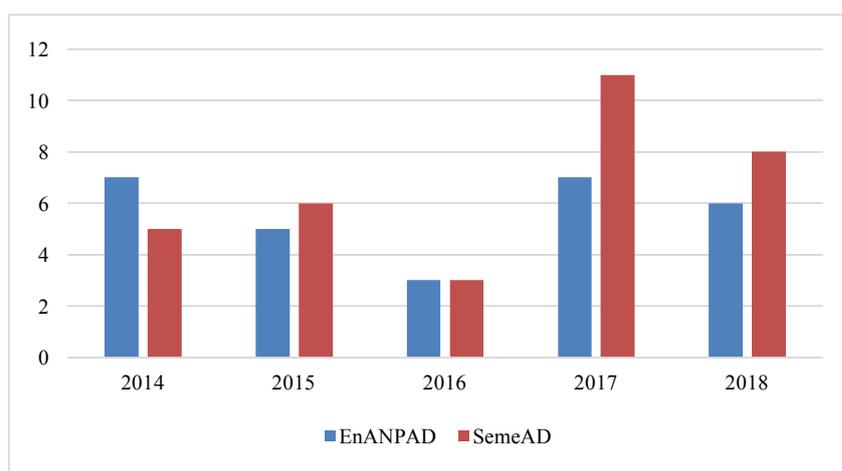


Figura 2. Evolução do número de artigos por ano

Os resultados apresentados na Figura 2, indicam um desequilíbrio no número de publicações, oscilando entre crescimento e decréscimo, sendo a média de publicação no EnANPAD de 5,6% artigos por ano e no SemeAD de 6,6% artigos por ano. O período de maior concentração de artigos publicados foi no ano de 2017, representando 29,5% no total de artigos nos últimos 5 anos, seguido de 2018 com 23%, 2014 com 19,5%, 2015 com 18%, o período de menor representatividade foi o ano de 2016 com 10% do total.

Em relação ao foco das temáticas, os artigos foram classificados entre aqueles que abordaram especificamente o tema de liderança e os artigos que abordaram a liderança dentro de outros temas de pesquisa, os resultados estão expostos na Tabela 2.

Tabela 2

Foco das temáticas

Foco do artigo	Número de artigos		
	EnANPAD	SemeAD	Total
Liderança	23	17	40
Outros temas	05	16	21

Percebe-se que a produção científica acadêmica pesquisada possui maior número de artigos com foco exclusivo em liderança (65,5%). Por outro lado, a abordagem da liderança associada a outras temáticas representou 34,5% dos artigos. Em análise individual dos eventos, no EnANPAD o foco exclusivo representou 82% e o foco em outros temas 18%. No SemeAD o foco exclusivo representou 51,5%, quase se igualando com outras temáticas (48,5%). Desta forma, observa-se que o EnANPAD possui maior número de artigos com foco exclusivo em liderança, corroborando com a disseminação da temática nas produções científicas. Alguns outros temas abordados juntamente com liderança podem ser exemplificados como: competências, feminismo, cultura organizacional, aprendizagem, qualidade de vida no trabalho, treinamento e desenvolvimento, motivação e carreira.

Com relação a quantificação de referências foi encontrando um total de 1.358 referências no EnANPAD e 1.100 referências no SemeAD. Cada artigo no EnANPAD citou em média de 48 referências e no SemeAD uma média de 33 referências. A Tabela 3 apresenta a relação das obras mais referenciadas nos artigos analisados. Alguns artigos apresentam mais de um ano de publicação por tratarem de obras originais e tradução, ou a obra possuir mais de uma edição.

Tabela 3

Obras mais referenciadas

EnANPAD			
Autores	Obras	Ano	Quant.
Northouse, P. G.	<i>Leadership: theory and practice</i>	2004, 2010, 2013	08
Avolio, B. J; & Gardner, W. L.	<i>Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership</i>	2005	07
Crevani, L; Lindgren, M; & Packendorff, J.	<i>Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions</i>	2010	06
Schein, E.	<i>Organizational culture and leadership</i>	1985, 1992, 2004	06
Bass, B. M.	<i>Leadership and performance beyond expectations</i>	1985	05
Bergamini, C. W.	Liderança: administração do sentido	1994, 2009	05
Bryman, A.	Liderança nas organizações	1995, 2004, 2014	05
Walumbwa, F. O. et al.	<i>Authentic leadership: development and validation of a theory- based measure. Journal of management</i>	2008	05
Yukl, G.	<i>Leadership in organizations</i>	1998, 2006, 2010	05
Burns, J. M.	<i>Leadership</i>	1978	04
SemeAD			
Autores	Obras	Ano	Quant.
Bergamini, C. W.	Liderança: administração do sentido	1994	06
Avolio, B. J; Walumbwa, F. O; & Weber, T. J.	<i>Leadership: current theories, research, and future direction</i>	2009	05
Dutra, J. S.	Gestão de carreiras na empresa contemporânea	2010	05
Robbins, P. S.	Comportamento organizacional	2007, 2002, 2005	05

Sant'anna, A. S.	Liderança: o que pensam os executivos brasileiros sobre o tema?	2012	05
Bryman, A.	Liderança nas organizações	2003, 2004, 2012	04

Em análise a Tabela 3, no EnANPAD os autores Northouse (2004, 2010, 2013), Avolio e Gardner (2005), Crevani, Lindgren e Packendorff (2010) e Schein (1985, 1992, 2004) aparecem respectivamente como os autores das obras mais referenciadas. A obra de Northouse fundamenta a liderança em várias das teorias de liderança e suas práticas no ambiente organizacional. Avolio e Gardner detalham as características do líder autêntico e fazem um comparativo com os atributos da liderança transformacional, carismática, servidora e espiritual. Crevani, Lindgren e Packendorff abordam a perspectiva de que a liderança é construída e reconstruída por meio da interação social e baseiam-se em aspectos que envolvem as práticas diárias do líder. Schein considera a liderança como uma variável crítica que influencia diretamente no crescimento ou fracasso da organização, diante do seu papel fundamental na disseminação da cultura organizacional.

No SemeAD as obras mais referenciadas são dos autores Bergamini (1994), Avolio, Malumbwa e Weber (2009), Dutra (2010), Robbins (2002, 2005 e 2007) e Sant'anna (2012) respectivamente. Bergamini faz uma revisão histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatizando a importância de líderes organizacionais eficazes. Avolio, Malumbwa e Weber fazem uma revisão examinando o desenvolvimento teórico e empírico na literatura de liderança e propostas para futuras pesquisas sobre a temática. Dutra traz considerações sobre carreira e as relações no ambiente organizacional sob a perspectiva da gestão, nesta mesma linha de pensamento, Robbins engloba os indivíduos, os grupos e as organizações. Sant'anna realizou um estudo com altos executivos de empresas brasileiras investigando as principais questões e desafios em torno da temática da liderança e seu desenvolvimento.

Comparando o levantamento dos eventos, observa-se no EnANPAD a predominância de autores internacionais nas obras mais referenciadas, sendo que somente duas obras estão em língua portuguesa. Em contrapartida, o SemeAD apresenta predominância de obras em língua portuguesa, sendo três delas de autores brasileiros e três originalmente de autores internacionais. Além deste fato, algumas obras estão presentes nos dois eventos: o capítulo traduzido "Liderança nas organizações" do britânico Bryman e "Liderança: administração do sentido" da brasileira Célia Bergamini.

Referente e caracterização da produção, a Tabela 4 demonstra os autores que mais publicaram artigos nos eventos analisados. No EnANPAD o autor que mais publicou foi Cavazotte com 3 artigos, seguido de Boas, Davel e Godoi com 2 artigos cada. No SemeAD o autor Cabral aparece com 3 artigos e os autores Dias, Dutra, Filho, Neto e Veloso com 2 artigos. Os autores que publicaram artigos nos dois eventos foram Abelha, Dias, Foroni e Oliva com 1 artigo em cada evento, e Cavazotte com 3 artigos no EnANPAD e 1 artigo no SemeAD, sendo considerada a autora que mais publicou artigos nos eventos analisados.

Tabela 4

Autores que mais publicaram

EnANPAD	Nº de artigos	SemeAD	Nº de artigos
Cavazotte, F. S. C. N.	03	Cabral, P. M. F.	03
Boas, O. T. V.	02	Dias, C. R. J. B.	02
Davel, E.	02	Dutra, J. S.	02
Godoi, C. K.	02	Filho, R. A. M.	02
Abelha, D. M.	01	Neto, A. C.	02
Dias, C. R. J. B.	01	Veloso, E. F. R.	02
Foroni, P. G.	01	Abelha, D. M.	01
Oliva, E. C.	01	Cavazotte, F. S. C. N.	01
		Foroni, P. G.	01
		Oliva, E. C.	01

Ainda com relação aos autores, foi verificado se os autores haviam publicados artigos em parceria. A análise demonstrou uma pequena rede de colaboração científica nos eventos analisados, visto que apenas os autores Abelha e Cavazotte (2016, 2017), Boas e Davel (2015, 2017) e Dias e Filho (2017, 2018) publicaram conjuntamente mais de um artigo.

Quanto ao conceito de liderança, verificou-se sua grande abrangência, reunindo diferentes fenômenos cognitivos e sociais, corroborando com as percepções de Bergamini (1994), Campos et al. (2013), Yukl (2013) e Bianchi, Quisida e Foroni (2017). Para melhor compreender o conceito de liderança, a Tabela 5 apresenta a sua transformação por meio de algumas definições adotadas pelos artigos analisados.

Tabela 5
Conceitos de liderança

EnANPAD	
Artigo	Definição de liderança utilizada
Sanematsu e Venelli-Costa (2017)	Processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços no estabelecimento e execução de metas (Stogdill, 1950).
Foroni, Bianchi e Quishida (2015)	Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum (Hemphill & Coons, 1957).
Turano (2014)	Fiedler (1967) associa o fenômeno a um processo mais relacionado com o de gestão ao afirmar que a liderança poderia ser entendida como a coordenação e o direcionamento dos membros de um grupo para a realização do trabalho.
Araújo, Neto e Ferreira (2016)	Interação entre dois ou mais membros de uma equipe que, em geral, envolve a estruturação/reestruturação da situação, das percepções e expectativas dos membros (Bass & Avolio, 1990).
Dias (2017)	Influência que uma pessoa exerce sobre outras, fazendo-as se comprometerem na busca de objetivos em comum (Motta, 2001).
Oliveira (2015)	James (2005) aponta que a liderança é um processo de orientação para que os líderes obtenham o suporte de diversas pessoas e grupos de interesse, tanto dentro quanto fora da organização, para conduzir a mudança.
Moscardini e Klein (2014)	Interação social e uma capacidade de influenciar as pessoas e envolvê-las nas decisões a serem tomadas na organização, à luz de suas crenças e valores, articulando as ações em equipe para alcançar os resultados esperados pela organização (Moscardini & Klein, 2014).
Almondes (2018)	Processo adaptativo no qual os indivíduos são vistos como referências para influenciar comportamentos, tendo em vista a solução dos desafios impostos pelo ambiente (Spisak et al., 2015).
SemeAD	
Artigo	Definição de liderança utilizada
Dias, Santos e Pacheco (2018)	Liderança é direção, isto é, a orientação dada a uma organização que provém da vida anterior do líder e de seus hábitos de dirigir as pessoas. Esta direção manifesta-se sobre tudo por sua visão pessoal, por seus modos de agir, por suas convicções profundas, por sua imaginação e por seu universo fantasmático (Lapierre et al., 1995).
Dias e Filho (2018)	Heifetz (1998) já definia: a liderança, como uma prática de associação entre pessoas, com o objetivo de superarem desafios e transformações necessárias para o alcance do propósito comum.
Souza et al. (2015)	De acordo com Robbins (2005), liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. O líder tem papel importante no contexto empresarial, pois ele tem a capacidade de influenciar as pessoas a trabalharem visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. Pode-se até mesmo afirmar que eles são responsáveis por muito do sucesso ou fracasso da organização.
Andrade et al. (2018)	Qualidade que se aprende e desenvolve como um conjunto dinâmico de capacidades que, combinadas, potenciam [as pessoas], fomentando a criatividade e a inovação de forma a conduzir a organização rumo ao sucesso num ambiente instável e que requer rápidas mudanças de estratégia para satisfazer as necessidades dos indivíduos (Carapeto & Fonseca, 2006).

Bucater e Kuniyoshi (2017)	Sistema dinâmico, interativo e imprevisível, no qual líderes e liderados interagem em redes complexas tendo o <i>feedback</i> como a ferramenta para disseminar conhecimento, aprendizagem e adaptação a mudanças (Avolio et al., 2009).
Medeiros e Cabral (2014)	“capacidade de vivenciar e propiciar influências recíprocas entre as pessoas; a capacidade de influenciar pessoas lideradas e se deixar influenciar por estas” (Cabral, & Seminotti, 2009, p. 3).
Lewandowski e Cabral (2014)	Processo mútuo, independente do papel formal ou estrutura organizacional, evidenciada nas relações entre os membros de uma organização (DeRue & Ashford, 2010).

Com base na Tabela 5 observa-se que no EnANPAD o conceito de liderança surge como um processo de influência para execução das tarefas (Stodgill, 1950) e comportamento para dirigir atividades em direção a um objetivo comum (Hemphill & Coons, 1957). Podendo ocorrer por meio da coordenação e direcionamento (Fiedler, 1967), na interação entre as pessoas (Bass & Avolio, 1990), no comprometimento (Motta, 2001) e na orientação para conduzir mudanças (James, 2005). Desta forma, a liderança é percebida na interação social e influência dos comportamentos (Moscardini & Klein, 2014; Spisak et al., 2015).

No SemeAD o conceito de liderança surge como uma direção que provém da visão pessoal do líder (Lapierre et al., 1995), associando pessoas para o alcance de um propósito comum (Heifetz, 1998) e influenciando-as para atingir objetivos (Robbins, 2005). Considerando a liderança como uma qualidade que pode ser aprendida e desenvolvida (Carapeto & Fonseca, 2006) possuindo o *feedback* como ferramenta de conhecimento, aprendizagem e adaptação as mudanças (Avolio et al., 2009). Por fim, liderança é percebida como uma influência recíproca entre pessoas (Cabral & Seminotti, 2009) evidenciada nas relações entre os membros de uma organização (DeRue & Ashford, 2010).

As diferentes definições utilizadas nos dois eventos refletem a influência dos autores utilizados e suas linhas de pensamento. No EnANPAD observa-se a liderança como um processo de influência por meio de uma interação social. Já no SemeAD, a liderança está relacionada ao papel do líder e como ele mobiliza ações e influencia pessoas por meio de um processo recíproco, ou seja, líderes e seguidores.

Outro ponto analisado foi relativo as teorias de liderança utilizadas pelos autores como base para seus estudos e as obras que influenciaram seu referencial teórico. Alguns artigos não apresentaram teorias de liderança como embasamento para realização da sua pesquisa. Os resultados podem ser observados na Tabela 6.

Tabela 6
Teorias de lideranças abordadas

EnANPAD		
Teorias abordadas	Artigos	Influências
Liderança autêntica	Almondes (2018)	Avolio e Gardner, (2005); Avolio et al. (2004); Gardner et al., (2005); Ilies, Morgeson e Nahrgang (2005); et al. (2008).
	Tavares, Furtado e Sobral (2017)	Avolio (2005); Avolio e Gardner (2005); Gardner et al. (2005); Luthans e Avolio (2003); Walumba et al. (2008).
Liderança transformacional	Montenegro e Tupinambá (2018)	Bass (1999).
	Vasconcelos, Rocha e Souza (2018)	Bass e Avolio (1993); Marchiori et al. (2010).
	Sanematsu e Venelli-Costa (2017)	Bass (1985; 1999); Mcwhinney (1997); Muchinsky (2004).
	Santos et al. (2015)	Burns (1978); Marquis e Huston (1999); (2011).
	Oliveira (2015)	Bass, Avolio e Atwater (1996); Judge, Piccolo e Ilies (2004); Tyler (2014); Tyler e Blader (2003); Yukl (1999).
	Araújo, Neto e Ferreira (2017)	Bass e Avolio, (1990); Burns (1978); Downton (1973); Dvir et al. (2002); Zhu, Chew e Spangler (2005).

Liderança transacional	Montenegro e Tupinambá (2018)	Bass (1995).
	Vasconcelos, Rocha e Souza (2018)	Avolio et al. (1999); Bass (1985); Bass e Avolio (1993).
	Sanematsu e Venelli-Costa (2017);	Bass (1985; 1990); Bass e Avolio (1993); Burns (1978).
	Santos et al. (2015)	Burns (1978); Marquis e Huston (1999); Vizeu (2011).
	Araújo, Neto e Ferreira (2017)	Bass e Avolio, (1990); Bass e Bass, (2008).
Ausência de liderança	Montenegro e Tupinambá (2018);	Bass (1999).
	Vasconcelos, Rocha e Souza (2018)	Avolio et al. (1999); Bass e Avolio (1993).
Liderança servidora	Dias (2017)	Dennis (2004); Greenlaf (2006); Luz (2011); Page e Wong (2000); Patterson (2003); Russell e Stone (2002).
Liderança política	Lopes et al. (2017)	Dobel (1998); Fernandes (2010; 2011); Kramer (2011); Renshon (1998; 2000).
Liderança laissez-faire	Araújo, Neto e Ferreira (2017)	Bass e Avolio, (1990); Bass e Bass, (2008).
Liderança empoderadora	Lordello (2017)	Conger e Kanungo (1988); Manz e Sims (2001); Markham (2012); Waldman e Yammarino (1999).
Liderança responsável	Mansur e Kopp (2017)	Maak, Pless e Voegtlin (2016); Pless et al. (2012); Stahl e Sully de Luque (2014); Voegtlin (2001); Waldman e Galvin (2008).
Liderança comportamental	Arabe e Spitzack (2014)	Eberlin e Tatum (2008); Einhorn e Hogarth (1981); Skinner, 2003; Todorov (2007); Tourinho (2006).
Liderança ética	Niemeyer e Cavazotte (2014)	Brown e Treviño (2006); Brown et al. (2005); Brown, Treviño e Harrison (2005); George (2007); Hartman, (2003).
Liderança coletiva	Oliva, Sucucuglia e Selicani (2014)	Carson, Tesluk e Marrone (2007); Charan (2006); Contractor et al. (2012); Friedrich et al. (2009); Hoover e Valenti (2005).
SemeAD		
Teorias abordadas	Artigos	Influências
Liderança servidora	Dias e Filho (2018)	Greenleaf (1977); Laub (1999); Patterson (2003); Russel e Stone (2002); Spears (1995).
	Dias e Filho (2017)	Dennis (2004); Greenleaf (1977); Page, Wong (2000); Patterson (2003); Stone, Russel e Patterson (2004).
Liderança transformacional	Krause et al. (2018)	Bass, et al. (2003); Bass; Avolio (1994); Cetin; Kinik (2015); Emery; Barker (2007); Medley; Larochele, (1995).
	Versiani e Neto (2017)	Burns (1978); Bass (1985); Jung e Avolio (1999); Gil, Levine e Pitt (1998); Marchiori et al. (2012); Bass e Avolio (1994).
Liderança espiritual	Neto (2018)	Fry (2003); Fry e Altman (2013); Fry e Slocum Jr (2007).
	Luciardo et al. (2014)	Avolio, Kahai e Dodge (2000); DasGupta (2011); Samartinho; Faria e Silva (2012).
Liderança transacional	Neto (2018)	Avolio (1999); Bass (1990); Burns (1979).
	Versiani e Neto (2017)	Avolio, Waldman e Yammarino (1991); Bass (1985); Burns (1978); Jung e Avolio (1999); Khanin (2007); Vizeu (2011).
Liderança troca líder-membro (LMX)	Neto (2018);	Graen e Uhl-Bien (1995).
	Versiani e Neto (2017)	Dansereau, Cashman e Graen (1973); Liden e Maslyn (1998); Linden e Maslyn (1998); Volmer et al. (2012).
Liderança relacional	Neto (2018)	Graen e Uhl-Bien (1995); Sant'anna et al. (2015).
Liderança tóxica	Andreoli et al. (2017)	Celebi, Guner e Yildiz (2015); Lipman-Blumen (2005); Pelletier (2010); Schmidt (2008); Yavas (2016).
E-Liderança	Bucater e Kuniyoshi (2017)	Avolio e Kahai (2003); DasGupta (2011); Samartinho (2013); Zaccaro e Bander (2003).
Liderança imoral	Abelha e Cavazotte (2016)	Kellerman (2004); Rubin et al. (2009); Schyns e Schilling (2013).

No EnANPAD as teorias mais utilizadas foram a Transformacional, com 6 artigos, Transacional, com 5 artigos, Autêntica e Ausência de liderança, com 2 artigos cada. No

SemeAD as teorias mais utilizadas foram a Espiritual, Transacional, Transformacional, LMX e Servidora com 2 artigos cada. De uma forma geral, observa-se a predominância de algumas teorias já consagradas como a Transformacional e Transacional nos dois eventos. Porém, é destacável o surgimento de novas teorias que tem se disseminado nas últimas décadas, como a Servidora, Espiritual, E-liderança e a Responsável.

Na liderança servidora o líder se diferencia dos demais líderes que almejam o poder, visto que o líder servidor tem como característica primordial ajudar as pessoas a serem e fazerem o melhor, seu objetivo é servir os outros (Greenleaf, 2006; Page & Wong, 2000). A liderança espiritual cria a percepção de que os membros da organização experimentam um senso de convocação pelo qual suas vidas tenham sentido e façam diferença, além de estabelecer uma cultura baseada em valores de amor altruísta (Fry, 2003). Na E-liderança o e-líder possui o desafio de atuar em um ambiente mediado pela tecnologia, devendo comunicar-se de forma eficaz por meio de meios eletrônicos, construir confiança e conseguir promover a motivação a distância, além de gerir e orientar equipes virtuais (DasGupta, 2011). A liderança responsável apresenta um conceito que une responsabilidade social e liderança. Ela depende da conscientização e consideração dos líderes por suas próprias ações e consequências a todos os *stakeholders* (Voegtlin, 2011).

Referente aos tipos de pesquisa utilizadas pelos artigos. De acordo com a Tabela 7, os estudos empíricos sobre liderança são predominantemente mais utilizados em comparação as pesquisas teóricas, de forma geral as pesquisas empíricas representaram 85% e as teóricas 15%. Com relação especificamente aos eventos, o EnANPAD apresentou 71% empírico e 29% teórico, já o SemeAD 97% empírico e 3% teórico. O fato de haver a predominância de pesquisas empíricas pode ser explicado pelo fato desses estudos buscarem na prática estudar a liderança como forma de melhor compreender as dinâmicas sociais e as configurações coletivas, envolvendo um processo de influência e interação entre líderes e membros na busca do cumprimento dos objetivos estabelecidos e da promoção de transformações sociais (Turano & Cavazotte, 2016).

Tabela 7
Tipos de pesquisa

Tipo de pesquisa	Número de artigos		
	EnANPAD	SemeAD	Total
Empírica	20	32	52
Teórica	08	01	09

Quanto aos caminhos metodológicos utilizados (Tabela 8), técnicas de coleta de dados (Tabela 9) e ambientes de pesquisa (Tabela 10) foram analisados apenas os 52 artigos empíricos. Na Tabela 8 é possível observar a metodologia utilizada e sua natureza de pesquisa, abordagens e estratégias. Os resultados apontam que referente a natureza de pesquisa ocorreu maior presença de pesquisa descritiva (59,5%), seguida pela exploratória (29%), exploratória-descritiva (9,5%) e explicativa (2%). A pesquisa descritiva busca descrever fatos e fenômenos de determinada realidade, procurando conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas (Triviños, 1987).

Tabela 8
Metodologias utilizadas

Natureza da pesquisa	Número de artigos		
	EnANPAD	SemeAD	Total
Exploratória	05	10	15
Descritiva	14	17	31
Exploratória-descritiva	-	05	05
Explicativa	01	-	01

Abordagens	EnANPAD	SemeAD	Total
Qualitativa	09	15	24
Quantitativa	11	15	26
Quantitativa-qualitativa	-	02	02
Estratégias da pesquisa	EnANPAD	SemeAD	Total
Estudo de casos múltiplos	03	01	04
Estudo de caso	07	08	15
Levantamento (<i>survey</i>)	10	23	33

Com relação as abordagens, houve maior número de pesquisa quantitativa (50%), seguida de qualitativa (46%), além de 4% de abordagem quantitativa-qualitativa. Se analisado especificamente por eventos, percebe-se que o EnANPAD possui maior número de artigos com abordagem quantitativa, enquanto no SemeAD, há igualdade entre número de artigos com abordagem qualitativa e quantitativa. Os estudos qualitativos buscam compreender detalhadamente os significados e as características situacionais apresentadas por um fenômeno social (Creswell, 2014; Richardson, 1999), enquanto os estudos quantitativos são centrados na objetividade, no qual as informações são analisadas por meio de procedimentos estatísticos e da testagem de hipóteses (Creswell, 2014).

Nas estratégias da pesquisa houve preferência por estudos de levantamento (63,5%), seguido de estudos de caso únicos (29%) e alguns estudos de casos múltiplos (7,5%). O levantamento (*survey*) é uma estratégia de pesquisa caracterizada por ações ou opiniões do grupo que está sendo estudado, na busca de compreender porque ou como um determinado fenômeno ocorre (Freitas, et al., 2000)

Os resultados presentes na Tabela 9 apresentam as técnicas de coleta de dados, seguindo o modelo de categorias proposto por Delfino, Silva e Rohde (2010).

Tabela 9

Técnicas de coleta de dados

Técnica de coleta de dados	Número de artigos		
	EnANPAD	SemeAD	Total
Entrevistas	07	16	23
Observação	01	-	01
Análise documental	04	04	08
Questionário	12	17	29
Grupos de discussão (<i>focus group</i>)	-	-	-
Diário de campo	-	-	-
Pesquisa de campo	-	-	-

Observa-se que o número total de técnicas de coleta de dados é superior a quantidade de artigos empíricos pelo fato de muitos estudos utilizarem mais de uma técnica de obtenção de dados. Percebe-se que a não houve utilização das técnicas de grupos de discussão, diário de campo e pesquisa de campo, sendo que técnica mais utilizada foi o questionário (47,5%), seguido de entrevistas (38%), análise documental (13%) e observação (1,5%). De acordo com Rampazzo (2002) o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, no qual essa técnica possibilita a economia de tempo, obtenção de um grande número de dados, atinge simultaneamente um grande número de pessoas, há uma maior liberdade nas respostas e pode ser respondido no momento mais favorável ao respondente.

A última análise efetuada foi em relação ao ambiente de pesquisa (Tabela 10). O maior número de pesquisas foi realizado em ambiente privado (44%), seguido do ambiente público (13,5%), terceiro setor (11,5%), público, privado e terceiro setor (8%) e público-privado (6%). Alguns artigos não especificavam o ambiente de pesquisa (17%).

Tabela 10

Ambientes de pesquisa

Ambiente	Número de artigos		
	EnANPAD	SemeAD	Total
Privado	10	12	23
Público	04	03	07
Público-privado	01	02	03
Terceiro setor	03	03	06
Não especificado	-	09	09
Público, privado e terceiro setor	01	03	04

A maior quantidade de pesquisas em empresas privadas pode estar ligada ao fato da crescente mudança no ambiente externo das organizações e os novos desafios enfrentados pelos líderes em um ambiente altamente competitivo, tornando essencial a participação das pessoas, com o propósito de tornar a empresa mais ágil e competitiva, além do desenvolvimento de competências de liderança de seus colaboradores com o objetivo de alcançar vantagem competitiva e melhores resultados organizacionais (Yukl, 2013).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo contribui para **análise da pesquisa científica sobre liderança publicada nos anais do EnANPAD e do SemeAD no período de 2014 a 2018**. Os resultados da pesquisa demonstram que os caminhos percorridos pela liderança apresentam um maior enfoque como tema principal de estudo, contribuindo para maior visibilidade do mesmo. Também se observou a liderança trabalhada de forma secundária, dentro de outras temáticas como: competências, feminismo, cultura organizacional, aprendizagem, qualidade de vida no trabalho, treinamento e desenvolvimento, motivação e carreira.

A produção acadêmica científica do EnANPAD revelou a predominância de pesquisas do tipo empírica, natureza descritiva, abordagem quantitativa e com estratégia de levantamento (*survey*). A técnica de coleta de dados mais utilizada foi o questionário, em sua maioria em instituições privadas. As teorias mais abordadas foram a Transformacional, Transacional, Autêntica e Ausência de liderança. As obras mais referenciadas demonstraram a predominância de autores internacionais com destaque para os trabalhos de Northouse (2004, 2010, 2013), Avolio e Gardner (2005), Crevani, Lindgren e Packendorff (2010) e Schein (1985, 1992, 2004).

A produção acadêmica científica do SemeAD demonstrou a proeminência de pesquisas do tipo empírica, natureza descritiva, abordagem qualitativa e quantitativa em igualdade, e com estratégias de levantamento (*survey*). As técnicas de coleta de dados mais utilizadas foram o questionário e a entrevista, em sua maioria em instituições privadas. As teorias mais abordadas foram a Espiritual, Transacional, Transformacional, LMX e Servidora. As obras mais referenciadas demonstraram a predominância de obras em língua portuguesa, com destaque para os trabalhos dos autores brasileiros Bergamini (1994), Dutra (2010) e Sant'anna (2012), e os autores internacionais Avolio, Malumbwa e Weber (2009) e Robbins (2002, 2005 e 2007).

De uma forma geral, observou-se um desequilíbrio em relação as publicações sobre a temática da liderança na divisão de Gestão de Pessoas, visto que em alguns momentos apresentou crescimento e em outros, decréscimo. Outra observação, foi em relação ao SemeAD possuir maior número de publicações de artigos sobre liderança, enquanto o EnANPAD, possui maior enfoque da liderança como tema principal.

A pesquisa apresentou uma contribuição teórica sobre o entendimento da liderança, suas principais teorias abordadas e autores que as influenciaram (Tabela 6), bem como, a transformação dos conceitos de liderança (Tabela 5). Outra contribuição é relativa à análise da

produção acadêmica científica nos últimos anos que demonstrou a presença de estudos que buscam compreender a liderança como um processo de influência sobre as pessoas com objetivo de alcançar metas em comum, além de entender e aperfeiçoar o papel do líder para colaborar no desenvolvimento de equipes e melhoria dos resultados organizacionais. Este estudo também contribui com a verificação das tendências de estudos de liderança, apontando para o surgimento de pesquisas relacionadas com novas teorias de liderança, como a Servidora, Espiritual, E-liderança e a Responsável.

Por fim, como sugestão de trabalhos futuros, recomenda-se que seja desenvolvido uma análise bibliométrica sobre liderança em outras divisões acadêmicas do EnANPAD e SemeAD; em outros eventos acadêmicos científicos de Administração e a base de dados brasileira *Spell*; ou ainda, em congressos e base de dados de revistas científicas internacionais (*Scielo*, *Scopus* e *Web of Science*), para compreender as diferenças entre as pesquisas e temáticas sobre liderança realizadas no Brasil e no exterior, bem como, verificar as tendências de teorias trabalhadas nessas pesquisas.

REFERÊNCIAS

- Ahmed, F., Naqshbandi, M., Kaur, S., & Ng, B. (2018). Roles of leadership styles and relationship-based employee governance in open service innovation: evidence from malaysian service sector. *Leadership & Organization Dev. Journ.*, 39(3), p. 353-374.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, p. 421-449.
- Barbosa, A. (2004). A produção acadêmica em recursos humanos no brasil: fato ou ficção?. *Revista de Administração Eletrônica*, 3(2), p. 1-8.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). *Multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: theory, research, and managerial implications*. 4 ed. New York: Free Press.
- Bergamini, C. (1994). Liderança: a administração do sentido. *RAE*, 34(3), p. 102-114.
- Bianchi, E., Quishida, A., & Foroni, P. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. *RAC*, 21(1), p. 41-61.
- Cabral, P., & Seminotti, N. (2009). A dimensão coletiva da liderança. *Cad. IHU Id*, 7(120).
- Campos, H., Araujo, E., Moraes, L., & Kilimnik, Z. (2013). Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso. *Revista Gestão & Planejamento*, 14(3), p. 389-409.
- Carapeto, C. & Fonseca, T. (2006). *Administração pública, modernização, qualidade e inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cheong, M., Yammarino, F., Dionne, S., Spain, S., & Tsai, C. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), p. 34-58.
- Contractor, N., DeChurch, L., Carson, J., Carter, D., & Keegan, B. (2012). The topology of collective leadership. *The Leadership Quarterly*, 23, p. 994-1011.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3. ed. Porto Alegre.
- D'Innocenzo, L., Mathieu, J., & Kukenberger, M. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *J. Manag.*, 42 (7), p. 1964-1991.
- Dasgupta, P. (2011). Literature Review: e-leadership - emerging leadership journeys. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), p. 1- 36.
- Day, D., & Harrison, M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), p. 360-373.

- Delfino, I., Silva, A., & Rohde, L. (2010). A produção acadêmica sobre liderança no Brasil: uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos entre 1995 e 2009. *EnANPAD*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 41.
- Derue, D., & Ashford, S. (2010). Who will lead and who will follow? a social process of leadership identity construction in organizations. *Ac. of Manag. Review*, 35(4), p. 627-647.
- Escandon-Barbosa, D., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Est. Gere.*, 32(139), p. 137-145.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fleeson, W., & Jayawickreme, E. (2015). Whole trait theory. *Jor. of Res. Pe.*, 56, p. 82-92.
- Fonseca, A., Porto, J., & Andrade, J. (2015). Liderança: Um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290-310.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*, 35(3), p. 105-112.
- Fry, L. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Lead. Quart.*, 14, p. 693-727.
- Gastil, J. A (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47(8), p. 953-975.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, p. 219-247.
- Greenleaf, R. K. *Liderança servidora*. (2006). 1. ed. São Paulo: CBEL.
- Harms, P., Wood, D., Landay, K., Lester, P., & Lester, G.. (2018) Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: a review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), p. 105-122.
- Heifetz, R. A. (1998). *Leadership without easy answers*. Oxford: President and Fellows of Harvard College.
- Hemphill, J., & Coons, A. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In: Stogdill, R., & Coons, A. *Leader behavior: its description and measurement*. Columbus: The Ohio State University: Bureau of Business Research.
- Hoogh, A., Greer, L., & Hartog, D. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? an investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), p. 687-701.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, presente and future. *Team Performance Management*, 3(4), p. 270-287.
- James, W. (2005). The impact of corporatisation and national competition policy: an exploratory study of organisational change and leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(4).
- Kauppila, O. (2016). When and how does LMX differentiation influence followers' work outcomes? The interactive roles of one's own LMX status and organizational context. *Personnel Psychology*, 69, p. 357-393.
- Kirkpatrick, S., & Locke, E. (1991). Leadership: do traits matter?. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), p. 48-60.
- Lacerda, R., Ensslin, L., & Ensslin, S. (2012). Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. *Gestão & Produção*, 19(1), 59-78.
- Lapierre, L. (1995). *Imaginário e Liderança*. São Paulo: Atlas.
- Li, G., Liu, H., & Luo, Y. (2018). Directive versus participative leadership: dispositional antecedents and team consequences. *Jour. of Ocu. and Org. Psychology*, 91(3), p. 645-664.
- Lipman-Blumen, J. (2017) Connective leadership in an interdependent and diverse world. *Roeper Review*, 39(3), p. 170-173.
- Lord, R., Day, D., Zaccaro, S., Avolio, B., Eagly, A., & Chen, G. (2017). Leadership in applied psychology: three waves of theory and research. *J. Appl. Psychol.*, 102(3), p. 434-451.

- Lunardi, M., Degenhart, L. & Zonatto, V. C. S. (2019). Estilo de liderança, assimetria de informação e uso avaliativo do orçamento constituem-se antecedentes a participação orçamentária?. *Revista Contemporânea de Contabilidade*. 16(38), p. 03-34.
- Moascardini, T., & Klein, A. (2014). Educação corporativa e desenvolvimento de liderança em empresas multisite. *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 38.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, 22(37), 7-32.
- Motta, P. R. (2001). *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 12. ed. Rio de Janeiro: Record.
- Northouse, P. G. (2017). *Introduction to leadership: concepts and practice*. 4 ed. Thousand Oaks: Sage.
- Page, D., Wong, P. T. P. (2000). *A conceptual framework for measuring servant leadership*. Langley: Trinity Western University.
- Rampazzo, L. (2002). *Metodologia científica*. 3 ed. São Paulo: Edições Loyola.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Rosa, A. P., Cortivo, L. D., Godoi, C. K. (2006). Competências profissionais: uma análise da produção científica brasileira de 1999 a 2004. *Revista de Negócios*, 11(1), p.77-88.
- Santos, R. N. M., & Kobashi, N. Y. (2009). Bibliometria, cientometria, infometria: conceitos e aplicações. *Revista Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*, 2(1), p. 155-172.
- Silva, P. L., Nunes, S. C. & Andrade, D. F. (2019). Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(2), 291-311.
- Silva, R. S., & Siena, O. (2003). Produção científica brasileira sobre competências organizacionais: estruturas, configurações e características do campo. *EnANPAD*, Belo Horizonte, MG, Brasil, 34.
- Spisak, B., O'Brien, M., Nicholson, N., & Van Vugt, M. (2015). Niche construction and the evolution of leadership. *Academy of Management Review*, 40(2), p. 291-306.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), p.1-14.
- Sweeney, A., Clarke, N., & Higgs, M. (2019). Shared leadership in commercial organisations: a systematic review of definitions, theoretical frameworks and organisational outcomes. *Int. J. Manag. Rev.*, 21(1), pp. 115-136.
- Tonelli, M., Caldas, M., Lacombe, B., & Tinoco, T. (2003). Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. *RAE*, 43(1), 105-122.
- Triviños, A. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Turano, L., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do the leadership quarterly. *RAC*, 20(4), p. 434-457.
- Venson, A., Fiates, G., Dutra, A., Carneiro, M.; & Martins, C. (2013). O recurso mais importante para as organizações são mesmo as pessoas? uma análise da produção científica sobre qualidade de vida no trabalho (QVT). *Rev. Adm. UFSM*, 6(1), p. 139-156.
- Versiani, F., Caeiro, M., Martins, M. & Neto, A. C. (2019). Características de liderança das mulheres empreendedoras: um estudo de caso no setor de serviços. *Revista de Administração da UNIMEP*, 17(1), 188-213.
- Voegtlin, C. (2011). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), p. 57-73.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. 8 ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.