



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, art. 1,  
pp. 290-310, Maio/Jun. 2015  
<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>



## **Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira**

**Leadership: A Portrait of Brazilian Scientific Production**

**Ana Márcia de Oliveira Fonseca**  
Universidade de Brasília – UnB

**Juliana Barreiros Porto**  
Universidade de Brasília – UnB

**Jairo Eduardo Borges-Andrade**  
Universidade de Brasília – UnB

## Resumo

O tema liderança, pertencente ao campo de estudos do comportamento organizacional, é proficuamente pesquisado em âmbito internacional há aproximadamente um século. E no Brasil? O objetivo deste artigo é analisar a produção científica brasileira em liderança publicada em 15 periódicos nacionais de psicologia e administração entre 1996 e 2013. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática de 35 relatos de pesquisas empíricas que tratam de papéis e perfis de liderança. Os achados demonstram que predominam estudos transversais, exploratórios, com métodos qualitativos, que usam entrevistas para a coleta e análise de conteúdo para o tratamento dos dados. O setor privado da economia e o segmento de serviços são os mais pesquisados. A análise das características dos artigos encontrados permite concluir que a produção científica brasileira neste tema parece defasada quando comparada a outras áreas do campo do comportamento organizacional e às pesquisas feitas no exterior. Os principais problemas e desafios são discutidos e recomendações são propostas para a construção de uma agenda nacional de pesquisas sobre liderança.

**Palavras-chave:** liderança; comportamento organizacional; revisão de literatura; Brasil.

## Abstract

Leadership, a theme belonging to the organizational behavior field, has been intensively studied on the international scene for about a century. What about in Brazil? This paper aims to analyze the Brazilian scientific production on leadership published in 15 national psychology and management journals between 1996 and 2013. It consists of a systematic literature review of 35 empirical research articles about leadership roles and profiles. The findings show the predominance of cross-sectional exploratory studies that apply qualitative methods, collect data via interviews and use content analysis on data. The private sector and services received most attention. Analysis of article characteristics leads to the conclusion that Brazilian scientific production on this theme lags behind other areas of the organizational behavior field and research done abroad. We discuss core problems and challenges and propose recommendations for the further development of a national research agenda on leadership.

**Key words:** leadership; organizational behavior; literature review; Brazil.

## Introdução

Quais são as características de um bom líder? Quais são seus comportamentos? Como o contexto interfere nesses comportamentos? Como a interação entre líder e liderado afeta o comportamento de ambos? Essas são apenas algumas das perguntas que vêm sendo abordadas na literatura internacional sobre liderança desde o início do século XX (Chemers, 2000; Spector, 2006). O tema está presente na maioria das revisões sobre comportamento organizacional (p.ex. Brief & Weiss, 2002; Gelfand, Erez, & Aycan, 2007; Judge & Kammeyer-Mueller, 2012), além de ser alvo de revisões específicas (p.ex. Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

E quais têm sido as preocupações dos estudiosos da liderança no Brasil? Como as investigações vêm sendo conduzidas? Que recomendações poderiam ser feitas para futuras pesquisas? Responder a essas perguntas é importante porque as conclusões a que chegaram as pesquisas internacionais nem sempre se aplicarão ao contexto brasileiro ou mesmo em situações em que dimensões universais são encontradas. Há evidências de que a implementação dessas dimensões é específica de cada cultura, que dimensões adicionais podem ser encontradas (Gelfand *et al.*, 2007) ou, ainda, que as pessoas possuem diferentes critérios para avaliar seus líderes (Javidan, Dorfman, Luque, & House, 2006). Essas respostas podem aumentar a compreensão do campo de pesquisas sobre liderança no Brasil. Tal entendimento pode trazer contribuições tanto teóricas, com o estímulo à construção de conhecimentos específicos adaptados à realidade brasileira, quanto práticas, pois aponta lacunas, abre caminhos para novas pesquisas e sinaliza que tipo de investigação merece ser apoiado.

O objetivo deste artigo é justamente analisar a produção científica brasileira em liderança publicada em 15 periódicos nacionais de administração e psicologia entre 1996 e 2013. Para atingi-lo, inicialmente, faz-se uma breve análise da produção no campo de conhecimento ao qual esse tema pertence: o do comportamento organizacional (CO). Após um breve relato da evolução das pesquisas sobre liderança no exterior e o repasse da tradição internacional de investigação na área, pesquisas nacionais sobre liderança são avaliadas e comparadas à produção do campo geral de CO e à produção internacional. Por fim, apresenta-se uma agenda para pesquisas futuras que possibilite aos interessados traçar novos caminhos para o estudo da liderança.

## Liderança: um tema de comportamento organizacional

Liderança é um tema que faz parte do campo de estudos do comportamento organizacional. Esse campo envolve o estudo do comportamento de indivíduos e grupos dentro do contexto organizacional, bem como da própria estrutura e do comportamento da organização (Siqueira, 2002). Os construtos desse campo podem se estruturar em três níveis: micro-organizacional (indivíduos), meso-organizacional (equipes/grupos de trabalho) e macro-organizacional (organização). Cada um dos níveis tem suas próprias variáveis de interesse, sendo que se pode esperar a existência de interações entre níveis, ou *cross-level*, justificando, portanto, a necessidade de se realizarem estudos multinível (Puentes-Palacios & Laros, 2009). Os dois primeiros níveis são de interesse da psicologia organizacional e do trabalho (PO&T).

Entre os desafios metodológicos a serem enfrentados pelos pesquisadores de PO&T, podem-se citar: (a) melhorar as medidas; (b) prevenir a exaustão dos participantes de pesquisa gerada pelo excesso de solicitações; (c) procurar triangular resultados; (d) avançar nos métodos, com base em teoria; (e) resolver o debate da hipótese nula ou, ao menos, padronizar o relato de dados; (f) manter boas habilidades em análise de dados, sem que elas guiem os estudos; (g) procurar a integração com outras áreas; (h) demonstrar valor (Rogelberg & Brooks-Laber, 2002).

As pesquisas brasileiras sobre CO micro-organizacional foram avaliadas por Borges-Andrade e Pagotto (2010). Por meio de uma revisão sistemática de artigos empíricos publicados em revistas de psicologia e administração, eles verificaram que predominam pesquisas com delineamento, em detrimento de relatos de experiência. A finalidade mais comum é gerar conhecimento, seguida por gerar

instrumento de pesquisa. Há equilíbrio entre pesquisas quantitativas e qualitativas, e poucas quali-quantitativas. Questionários e entrevistas são os instrumentos de coleta mais utilizados, respectivamente. O tratamento dos dados é usualmente feito por análise de conteúdo, seguida da análise estatística inferencial e da descritiva. O setor mais pesquisado é o público e, depois, o privado. O segmento terciário da economia é o mais investigado. As categorias temáticas mais estudadas são afetos no trabalho, aprendizagem e interações sociais.

Esses resultados podem ser comparados com os de revisões internacionais (Brief & Weiss, 2002; Gelfand *et al.*, 2007; Hodgkinson & Healey, 2008; Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Conclui-se que, embora esteja em crescimento o uso de métodos inferenciais, há uma grande quantidade de estudos descritivos no Brasil. Ainda é restrito no país o uso da análise multinível (Puente-Palacios & Laros, 2009), recomendada pela maioria dessas revisões internacionais. O baixo número de estudos com finalidade de gerar instrumento pode estar associado a uma preocupação ainda baixa ou moderada com a qualidade psicométrica das medidas (Siqueira, 2002).

A preocupação em estudar afeto predomina nas pesquisas sobre CO no Brasil, o que poderia indicar um ponto de convergência com a literatura internacional, que recomenda um aumento de pesquisas nessa área (Brief & Weiss, 2002). No entanto, neste país, predominam os estudos sobre satisfação, seguidos daqueles sobre sofrimento, emoções e prazer. Somente um trabalho sobre humor foi localizado, embora seja esse um assunto em emergência internacionalmente, segundo esses autores. A preocupação com a interação social nas organizações parece também ser bastante alta no Brasil, em consonância às recomendações internacionais de se estudar o impacto dos colegas, do grupo/equipe e do líder no comportamento do indivíduo na organização (Hodgkinson & Healey, 2008; Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Nesse contexto, justifica-se a necessidade de compreender a situação das pesquisas em um dos principais temas dessa categoria: liderança, objeto específico do presente estudo.

## **Evolução das pesquisas em liderança no século XX**

Liderança pode ser entendida como um processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços para o estabelecimento e o alcance de metas (Stogdill, 1950). No contexto organizacional, observando-se a atuação de um gestor, o processo de liderar pode ser visto como um conjunto de comportamentos que possibilitam ao gestor influenciar sua equipe. Esses comportamentos permitem (a) a coordenação de atividades, buscando ter processos cada vez mais confiáveis e eficientes, (b) o relacionamento interpessoal, de forma a manter boas relações e aprimorar seus recursos humanos, e (c) a articulação da equipe com o contexto no qual está inserida, visando estimular a adaptação e a inovação (W. Silva, Laros, & Mourão, 2007; Yulk & Lepsinger, 2005). O tema liderança é alvo de pesquisas publicadas em periódicos internacionais desde a primeira metade do século XX, pesquisas estas que podem ser classificadas em grandes movimentos.

Antes de 1950, o primeiro movimento focou nas características pessoais e traços de personalidade do líder. A ideia era identificar um conjunto de características e traços que pudessem ser preditores universais de um líder em potencial ou da liderança efetiva. Um conjunto que funcionasse em qualquer situação não foi encontrado (Chemers, 2000).

Já o segundo movimento, que teve seu apogeu nas décadas de 1950 e 1960, privilegiava o estudo dos padrões de comportamentos do líder que possibilitam o exercício da influência ou do poder (Chemers, 2000; E. A. A. Melo, 2004). Padrões associados à alta produtividade ou à elevada moral da equipe eram buscados (Chemers, 2000). O programa mais expressivo de pesquisa foi o desenvolvido na *Ohio State University*, e, segundo este autor, foram identificados dois grandes estilos de liderança: o de consideração (relacionamento com a equipe e preocupação com os sentimentos dos liderados) e o de iniciação da estrutura (coordenação operacional e busca pela alta performance).

Um novo movimento de pesquisa, iniciado em meados de 1960, adotava uma visão contingencial da liderança, que procurava ligar um comportamento a um contexto específico (Chemers, 2000; E. A. A. Melo, 2004). Diferentes modelos e teorias, como o modelo contingencial de Fiedler, a teoria da decisão normativa e a teoria do caminho-meta, são enquadrados nesse movimento (Chemers, 2000).

Todos preveem que aspectos situacionais, como características da tarefa ou do subordinado, interferiram na forma como o líder se comporta e nos resultados obtidos pela equipe.

Nas décadas de 1970 e 1980, estudos que envolviam percepções sobre a liderança, como a teoria da liderança implícita e suas investigações acerca dos pressupostos das pessoas sobre como um líder se comporta, são ressaltados por Chemers (2000). Essa foi também a época dos estudos sobre efeitos de gênero, que abordavam diferenças reais nos comportamentos de líderes homens e mulheres, bem como divergência nas percepções de subordinados e pares sobre esses comportamentos. No geral, os estudos concluíram que de fato há variações nos pressupostos e na forma como os indivíduos avaliam líderes homens e mulheres, estas, em geral, sendo pior avaliadas, como destaca esse autor.

O final do século XX foi marcado pelos estudos sobre as diferenças culturais nos comportamentos dos líderes, que apontaram o impacto da cultura nacional no comportamento gerencial e no entendimento do que seja um líder efetivo em cada local (Chemers, 2000). Esse período também foi caracterizado pelo predomínio das teorias das lideranças carismática e transformacional/transacional. O líder carismático seria aquele percebido pelo seguidor como tendo algumas capacidades heroicas ou extraordinárias. Seria não convencional, assertivo, autoconfiante e capaz de grandes mudanças (E. A. A. Melo, 2004). Já o transformacional é aquele que muda seus liderados e inspira-os a desempenhar além de suas expectativas, transcendendo seus interesses pessoais pelo bem da organização. Por fim, o transacional é mais focado em negociar trocas e punir liderados, caso o desempenho fique aquém do esperado (Avolio *et al.*, 2009).

A liderança carismática poderia ser melhor enquadrada como uma retomada do movimento de traços, enquanto as lideranças transformacional e transacional poderiam ser encaradas como uma mistura do movimento de comportamentos com o movimento contingencial, já que o que diferencia os dois perfis são os comportamentos gerenciais e seus efeitos esperados no comportamento do liderado. Pesquisas ligaram os estilos transformacional e transacional a variáveis de resultado, como satisfação, comprometimento, envolvimento, lealdade, performance do liderado e efetividade da equipe de trabalho (Bass, 1999).

Além desses grandes movimentos, houve ainda outras linhas mais específicas de pesquisa, abordando, por exemplo, a criação de sentido pelo líder, as relações políticas, o processo de liderança e a relação líder-liderado. Estas vertentes não serão aqui abordadas, pois fogem ao escopo deste artigo. Apesar das diferenças em enfoque, os grandes movimentos são complementares e as investigações sobre liderança e atuação gerencial levam ao estabelecimento de modelos tridimensionais de explicação do comportamento do líder, podendo este ter foco (a) na tarefa, (b) no relacionamento ou (c) na situação (E. A. A. Melo, 2004; W. Silva, 2008; Yulk & Lepsinger, 2005). Feita essa breve revisão histórica, como estão as pesquisas mais recentes sobre liderança?

## **Tradição internacional de pesquisas em liderança no século XXI**

Dada a influência da atuação de gestores no cenário organizacional, no século XXI, o tema liderança tem estado presente em estudos internacionais sobre afetos e atitudes no trabalho. Alguns estão interessados em verificar a influência do líder sobre a produção de humores nos liderados, embora ainda pareça haver mais teoria do que evidência empírica a esse respeito (Brief & Weiss, 2002). A liderança pode também ter relação com a experimentação de emoções positivas e com a regulação de emoções (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). O estilo de liderança de consideração tem uma correlação alta com a satisfação do liderado com o trabalho, relatada na meta-análise de Judge, Piccolo e Ilies (2004). Essa presença marcante ainda apareceu no campo das cognições, no qual a liderança é apontada como uma das 10 áreas de estudo investigadas no início do presente século (Hodgkinson & Healey, 2008).

Quanto à cultura, é imprescindível mencionar o Projeto *Global Leadership and Organizational Behavioral Effectiveness* (GLOBE), que envolveu mais de 160 pesquisadores de 62 sociedades. Um de seus objetivos foi investigar as diferentes crenças que essas sociedades tinham em relação ao líder efetivo. Alguns atributos do líder, como o carisma, foram universalmente endossados (Gelfand *et al.*, 2007; Javidan *et al.*, 2006), todavia alguns atributos são contingentes à cultura (Javidan *et al.*, 2006).

Além disso, a cultura afeta os protótipos de liderança e suas manifestações comportamentais, o uso do poder e de táticas de influência. Ela ainda é variável moderadora da relação entre liderança e satisfação dos empregados com o trabalho, por exemplo (Gelfand *et al.*, 2007). Pesquisas têm ainda estudado dimensões de liderança específicas de uma cultura e a liderança em contextos multiculturais (Gelfand *et al.*, 2007).

Por ser um tema de tamanho interesse, não é de se estranhar que liderança seja alvo de revisões específicas, como a de Avolio, Walumbwa e Weber (2009). Ela aponta que as correntes de estudo que vêm recebendo mais atenção nos últimos 20 anos são as da liderança carismática e da liderança transformacional/transacional. Se, na década de 1990, pesquisas já ligavam os estilos transformacional e transacional a variáveis de resultado; no início do século XXI, a preocupação passou a ser o processo pelo qual tais estilos de liderança levam a esses resultados. Diversos mediadores teriam sido testados com o intuito de desvendar esse processo, como justiça percebida, autonomia, coesão da equipe e variáveis contextuais. No entanto ainda faltariam pesquisas sobre os antecedentes desses estilos de liderança (por que um líder adota comportamentos transformacionais e outro não?), bem como sobre os mecanismos psicológicos que fazem com que esses estilos produzam bons resultados. Ainda segundo a revisão de Avolio *et al.* (2009), poucos estudos teriam incluído simultaneamente mediadores e moderadores e variáveis do nível organizacional (como a performance da empresa). Poucos tentaram integrar essa literatura com a de estados afetivos, que têm recebido bastante atenção recentemente (vide Brief & Weiss, 2002).

Quanto aos antecedentes de liderança, estudos apontaram o papel fraco de traços disposicionais, em especial a hereditariedade, para explicar a emergência da liderança, principalmente se comparada a fatores contextuais e históricos, como o ambiente em que o indivíduo cresceu e seus trabalhos anteriores. Nesse sentido, mais pesquisas deveriam investigar o processo de desenvolvimento da liderança (Avolio *et al.*, 2009). Porém esses autores confirmam avanços no estudo das cognições, ou seja, dos pensamentos e do processamento de informações envolvendo líderes e liderados, e da relação líder-liderado. No entanto os pesquisadores ainda enfrentariam problemas como os excessos de medidas (algumas sem rigor psicométrico) e de uso de indicadores subjetivos, em detrimento de objetivos, e com a desconsideração de variáveis contextuais.

Alguns temas emergentes despertaram a atenção dos pesquisadores: (a) a relação entre liderança e a teoria da complexidade; (b) liderança compartilhada, estado no qual os membros da equipe lideram uns aos outros coletivamente; (c) perspectivas centradas no liderado e na sua percepção sobre o líder; (d) liderança servil, caracterizada por comportamentos do líder que o coloquem a serviço dos liderados; (e) liderança espiritual, que envolve a criação de um ambiente de amor altruísta, cuidado e apreciação por si mesmo e pelo outro; (f) liderança virtual, processo decorrente da gestão de equipes virtuais, cujos integrantes podem trabalhar em locais e horários diferenciados; (g) liderança autêntica, caracterizada por um padrão de comportamentos gerenciais éticos e transparentes que encoraja o compartilhamento aberto de informações necessário à tomada de decisão, bem como a aceitação de ideias dos liderados (Avolio *et al.*, 2009). Conquanto promissoras, essas áreas ainda estariam em processo de desenvolvimento, apresentando problemas como falta de delimitação conceitual e de medidas confiáveis e poucas evidências empíricas.

Por fim, quanto às pesquisas transculturais envolvendo liderança, segundo a mesma revisão de literatura, alguns estudos seriam problemáticos, em virtude da inclusão de poucas culturas na comparação, o que reduziria a variância nesse nível de análise. Seria preciso dar a devida atenção à verificação de questões relativas ao nível adotado de análise, tanto no desenvolvimento de modelos teóricos quanto no delineamento de investigações transculturais.

Se há diferenças culturais no que se refere à liderança, seria esperado que aspectos da cultura brasileira influenciassem a forma como se comportam os líderes locais. A análise realizada por Javidan, Dorfman, Luque e House (2006) aponta nessa direção ao discutir a influência da cultura nos atributos de liderança, tendo o Brasil como um dos focos de sua análise. Portanto, embora em alguma medida os líderes no Brasil se assemelhem a outros líderes mundo afora, também há diferenças e especificidades. Isso leva a crer que nem todas as conclusões anteriormente apontadas, pelas pesquisas internacionais,

apliquem-se inteiramente aos líderes nas organizações do país. Mas, antes de sugerir o teste dessa hipótese, seria necessário conhecer como andam as pesquisas nacionais sobre liderança. Esse é o objetivo central deste estudo.

## Método

Uma revisão sistemática de literatura foi realizada, a partir da planilha de classificação utilizada por Borges-Andrade e Pagotto (2010), em sua versão atualizada cinco anos depois (Disciplina Comportamento Organizacional, 2014). Ela incluiu publicações feitas de janeiro de 1996 a dezembro de 2013, em 15 periódicos nacionais de psicologia e administração (Tabela 1). Foram selecionados relatos de pesquisas empíricas realizadas no Brasil e que estudaram pelo menos uma variável de micro CO. Esses artigos foram analisados por estudantes de mestrado e doutorado previamente treinados, a cada ano, para fazer tais avaliações, e organizados em duplas de juízes que precisavam chegar a consenso. Assim, os artigos foram lidos e classificados segundo critérios predefinidos (Anexo). As categorias temáticas foram criadas com base em revisões de CO publicadas no *Annual Review of Psychology*.

Tabela 1

### Periódicos Nacionais Utilizados no Levantamento de Relatos de Pesquisa sobre CO (n=15)

Periódicos de Administração	Periódicos de Psicologia
Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)	Estudos de Psicologia (UFRN)
Revista de Administração de Empresas (RAE/FGV/SP)	Psicologia: Reflexão e Crítica (UFRS)
Revista de Administração Pública (RAP/FGV/RJ)	Psicologia em Estudo (UEM)
Organizações & Sociedade (O&S/UFBA)	Estudos de Psicologia (PUC Campinas)
Revista de Administração Contemporânea (RAC/ANPAD)	Psicologia: Teoria e Pesquisa (UnB)
Revista de Administração Mackenzie (RAM)	Psico USF
	Psico PUCRS
	Psicologia, Ciência e Profissão (CFP)
	Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT/SBPOT)

Como método alternativo, seria possível ter realizado levantamento semelhante por meio de pesquisa por palavras-chave em bancos de dados. No entanto corria-se o risco de deixar de fora não só publicações relevantes que não estivessem vinculadas aos bancos de dados pesquisados, mas também artigos importantes que não tivessem usado as palavras selecionadas para a busca. A planilha usada, porém, lista e classifica, segundo os critérios apresentados no Anexo, todos os relatos de pesquisas empíricas em comportamento organizacional publicados em um número considerável de periódicos de alcance nacional das duas áreas mais afins ao assunto: psicologia e administração. Portanto, sendo liderança um tema de comportamento organizacional, julgou-se que as mais relevantes pesquisas na área de liderança estariam ali contidas.

Quanto ao escopo temporal, avaliou-se razoável analisar 18 anos de publicação e, ao observar os resultados, ficou evidente que a avaliação estava correta. Como será relatado adiante, na década de 1990, o número de publicações foi ínfimo, tendo aumentado nos anos 2000. Supõe-se, então, ser desnecessário buscar publicações anteriores a 1996. O leitor poderia perguntar: por que não realizar meta-análises com esses dados? A resposta é simples: a pesquisa nacional em CO ainda não dispõe de amostras

representativas de artigos, nas categorias temáticas utilizadas, que sigam os critérios recomendados relativos à padronização de medidas e de análises inferenciais de dados para realizar meta-análises.

Uma das categorias temáticas (Interações sociais nas equipes e organizações, Anexo) diz respeito ao foco do presente estudo. A categoria de interações sociais inclui nove temas (ou subcategorias): interações líder-membro, comunicação, negociação, liderança e atuação gerencial, poder, conflito, socialização organizacional, redes sociais e diversidade (Disciplina Comportamento Organizacional, 2014). Uma forma de fazer um retrato da pesquisa brasileira sobre liderança é analisar os artigos da subcategoria liderança e atuação gerencial.

Os resultados quantitativos dessa análise são reportados na próxima seção e, depois, comparados com os achados obtidos para o conjunto de dados sobre CO, enquanto campo de conhecimento. Esta comparação é possível (e confiável) porque foram utilizados procedimentos idênticos de seleção e classificação de artigos incluídos na planilha anteriormente citada. Com a utilização desses procedimentos, reduziram-se vieses de julgamento que pudessem levar a resultados não confiáveis, isto é, não replicáveis em sucessivas aplicações (Sellitz, Wrightsman, Cook, & Kidder, 1987) sobre um mesmo objeto (neste caso, os artigos sob revisão). A mencionada comparação ainda pode revelar o estágio de desenvolvimento da pesquisa numa subcategoria temática (liderança e atuação gerencial), em relação ao estágio de desenvolvimento nacional do campo de conhecimento ao qual ela pertence: CO. Esta comparação produzirá evidências relativas à maturação, uma ameaça à validade interna (Cano, 2004). Se aspectos identificados no estágio daquela subcategoria forem similares a aspectos do estágio de desenvolvimento deste campo, então, não serão características singulares da pesquisa nacional em liderança e atuação gerencial. Na última parte da próxima seção, outra comparação é feita, entre os achados da presente revisão e aqueles publicados fora do Brasil. Outra vez, a finalidade será encontrar singularidades na pesquisa nacional, mas mantendo constante a subcategoria que é o foco da presente revisão.

## **Resultados**

### **Tradição nacional em liderança**

No levantamento realizado entre 1996 e 2013, foram localizados 115 trabalhos sobre interações sociais. O tema mais frequente foi liderança e atuação gerencial, com 61 trabalhos. Uma análise mais detalhada dos artigos classificados nesse tema permite verificar que eles podem ser divididos em seis grandes blocos, conforme mostra a Tabela 2. Alguns desses blocos foram alvos de revisões nos últimos cinco anos, dentro de projetos mais amplos (exemplo: revisões amplas sobre qualidade de vida que abarcaram, entre outros, artigos sobre qualidade de vida de gestores). Decidiu-se, portanto, centrar esforços na análise dos dois primeiros blocos, que concentram artigos sobre papéis e perfis de liderança. Além de mais específicos da área de liderança, somados, eles incluem 35 artigos, mais de 50% do total. Esses 35 artigos analisados estão indicados na Tabela 3.

Tabela 2

**Subtemas para Categorização de Artigos Nacionais sobre Liderança**

Subtemas	Descrição	Nº de artigos	Exemplo de artigo	Revisões recentes sobre o subtema
Papéis do líder	Foco em funções e comportamentos gerenciais	16	W. Silva, Laros e Mourão (2007)	
Perfis de liderança	Foco em características, traços e perfis de líderes	19	Vilela, Carvalho e Lopes (2010)	
Poder	Foco em relações, bases e configurações de poder	9	Paz, Mendes e Lannis (2001)	Ribeiro (2012)
Competências gerenciais	Foco em dimensões, mensuração e desenvolvimento de competências gerenciais	8	Brandão, Borges-Andrade, Freitas e Vieira (2010)	Lins (2011)
Mudança e Criatividade	Foco na relação entre liderança e processos de mudança e criatividade	5	Brito, Melo, Monteiro e Costa, (2004)	M. G. S. Souza, Vasconcelos e Borges-Andrade (2009)
Bem-estar	Foco em qualidade de vida, bem-estar, mal-estar e estresse de gestores	4	M. C. O. L. Melo, Cassini e Lopes (2011)	Ribeiro (2012)

Tabela 3

**Artigos Revisados sobre Papéis do Líder e Perfis de Liderança**

Papéis do líder	Perfis de liderança
Armond e Nassif (2009).	Araújo <i>et al.</i> (2013).
Aroma e Marcondes (2004).	Barreto, Kishore, Reis, Baptista e Medeiros (2013).
Benedetti, Hanashiro e Popadiuk (2004).	Echeveste, Vieira, Viana, Trez e Panosso (1999).
Hernandez e Voser (2012).	Ferraz e Fischer (2001).
Junquillo (2003).	Fischer <i>et al.</i> (2006).
Leite-da-Silva, Junquillo, Carrieri e Melo (2006).	Fonseca, Porto e Barroso (2012).
Marra e Melo (2005).	Garcia-Santos e Werlang (2013).
E. A. A. Melo (2004).	Grzybovski, Boscarin e Migott (2002).
Paiva, Mageste, Melo, Santos e Pereira (2007).	Junquillo (2004).
W. Silva <i>et al.</i> (2007).	Maciel e Nascimento (2013).
E. C. L. Souza, Lopez, Bornia e Alves (2013).	Mourão e Galinkin (2008).
J. A. J. Souza, Bastos, Costa e Macambira (2007).	Oliveira, Sant`Anna e Vaz (2010).
W. J. Souza, Serafim e Dias (2010).	Robichaud e Davel (2002).
Teixeira e Popadiuk (2003).	Sant'Anna, Campos e Lófti (2012).
Vieira e Costa (2013).	Sant'Anna, Paschoal e Gosendo (2012).
Xavier e Dornelas (2006).	A. S. Silva e Carvalho (2012).
	Sobral e Gimba (2012).
	Vilela <i>et al.</i> (2010).
	Zanini, Migueles, Colmerauer e Mansur (2013)

Observando-se todo o período de tempo analisado (1996-2013), percebe-se que houve um aumento na produção sobre papéis e perfis de liderança após o ano de 2002. Entre 1996 e 2001, foram apenas dois artigos, publicados após 1999. Nos seis anos seguintes (2002 a 2007), a produção subiu para 15 artigos. Já entre 2007 e 2013, foram publicados 18 artigos.

Dos 35 artigos, 29 foram publicados em revistas de administração e seis em revistas de psicologia. Portanto, pode-se concluir que o tema é muito mais divulgado em periódicos de administração do que de psicologia. O periódico com maior número de publicações foi a Revista de Administração Contemporânea (RAC), com oito artigos, seguido do Organizações & Sociedade (O&S), com sete, da Revista de Administração Mackenzie (RAM), com seis, e da Revista de Administração Pública (RAP), com cinco artigos. A Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP) vem em seguida, com três artigos. A Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT) e a Estudos de Psicologia (Natal) apresentaram dois artigos cada. Com um artigo cada, ficaram a Psicologia: Reflexão e Crítica e a Psicologia: Ciência e Profissão.

Quanto aos autores, 55 eram doutorandos ou doutores, 18 mestrandos ou mestres e sete tinham até o grau de especialista. No que se refere à sua área de conhecimento, a maioria (40, ou aproximadamente 72%) dos autores era da administração, seguida pelos da psicologia (15, aproximadamente 24%). Esses dados fortalecem a conclusão de que o tema tem sido mais abordado pela administração do que pela psicologia. Quanto às instituições, embora haja grande diversidade, incluindo faculdades e universidades públicas e privadas de diversos locais do país, há uma concentração de autores em estados da região Sudeste (São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais). Poucos autores publicaram mais de um artigo no período. A baixa produção nacional (somente 35 artigos em 18 anos) e a dispersão dos autores podem indicar a existência de poucas linhas de pesquisa específicas sobre o assunto e possivelmente uma ausência de redes de pesquisa organizadas.

### Tradição nacional em liderança vs. tradição nacional em CO

Uma análise dos 35 artigos considerando os mesmos critérios utilizados por Borges-Andrade e Pagotto (2010) permite identificar alguns pontos de convergência e pontos de divergência dessa subcategoria em relação à produção nacional em CO (Tabela 4).

Tabela 4

#### Classificação de Artigos sobre Comportamento Organizacional (CO) e Liderança

Critérios de classificação	Comportamento Organizacional <sup>a</sup>		Liderança	
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual
Natureza dos Estudos				
Pesquisa com delineamento	585	85,40%	35	100,00%
Relato de experiência	100	14,60%	0	0,00%
Natureza da Pesquisa				
Quantitativa	320	46,78%	12	34,29%
Qualitativa	264	38,60%	16	45,71%
Quali-quantitativa	100	15,20%	7	20,00%

Continua

**Tabela 4 (continuação)**

Critérios de classificação	Comportamento Organizacional <sup>a</sup>		Liderança	
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual
<b>Finalidade do Estudo</b>				
Gerar conhecimento	580	84,55%	29	82,86%
Gerar instrumento	76	11,08%	4	11,43%
Gerar tecnologia	4	0,58%	0	0,00%
Gerar conhecimento e instrumento	24	3,50%	2	5,71%
Gerar instrumento e tecnologia	1	0,15%	0	0,00%
Gerar conhecimento e tecnologia	1	0,15%	0	0,00%
<b>Tipo de Instrumento</b>				
Questionário/Escala	459	47,96%	19	37,25%
Entrevista	300	31,35%	22	43,14%
Observação	72	7,52%	0	0,00%
Análise de documento	94	9,82%	5	9,80%
Testes/prova	8	0,84%	1	1,96%
Outros	24	2,51%	4	7,84%
<b>Procedimento de Análise de Dados</b>				
Inferencial	344	39,40%	15	30,61%
Descritivo	217	24,86%	11	22,45%
Análise de conteúdo	312	35,74%	23	46,94%
<b>Setor Estudado</b>				
Público	318	46,49%	11	30,56%
Privado	290	42,40%	18	50,00%
Terceiro Setor (ONG, etc.)	31	4,53%	6	16,67%
Misto	45	6,58%	1	2,78%
<b>Segmento da Economia</b>				
Primário (agricultura)	15	2,38%	1	2,86%
Secundário (indústria)	82	13,04%	4	11,43%
Terciário (serviços)	492	78,22%	24	68,57%
Diverso	40	6,36%	6	17,14%

**Nota.** <sup>a</sup>Diferenças nesses resultados, se comparados aos publicados em Borges-Andrade, J. E., & Pagotto, C. P. (2010). O estado da arte da pesquisa brasileira em psicologia do trabalho e organizacional [Número Especial]. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26, 37-50. doi: 10.1590/S0102-37722010000500004, devem-se especialmente à atualização da planilha de classificações, realizada no primeiro semestre de 2014, que incluiu artigos publicados até 2013 (Disciplina Comportamento Organizacional. (2014). *Planilha de registro da produção intelectual em periódicos nacionais, 1996-2013*. Brasília: Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília.).

Assim como no campo geral, predominam as pesquisas com desenho em relação aos relatos de experiência. Neste caso, todos os 35 eram pesquisas com desenho. A finalidade mais comum do estudo também é gerar conhecimento, seguida de gerar instrumento. Quanto ao público pesquisado, mais uma vez predominam amostras do segmento terciário da economia.

No entanto, ao contrário da produção geral em CO, o setor mais estudado não é o público, e sim o privado. Ressalta-se também um número relativamente maior de estudos sobre o terceiro setor. A natureza mais comum da pesquisa nacional em liderança tem sido a qualitativa, seguida da quantitativa. Destaca-se um número relativamente maior de estudos *quanti-quali*. Coerentemente com essas características, o instrumento mais comum é a entrevista, seguida do questionário, e o procedimento de análise mais frequente é a análise de conteúdo. É importante sublinhar que a ocorrência da análise inferencial de dados nos estudos sobre liderança é menos frequente do que no campo geral de comportamento organizacional, o que pode sugerir uma menor sofisticação da pesquisa, com algumas investigações ainda preocupadas em apenas descrever os fenômenos.

### **Tradição nacional vs. tradição internacional em liderança**

Outra comparação interessante que se pode fazer é em relação à tradição internacional de pesquisa em liderança. Percebe-se, inicialmente, uma grande defasagem em termos quantitativos. Embora o período aqui analisado tenha sido apenas de 1996 a 2013, o aumento na produção deu-se somente após o ano de 2002, enquanto a tradição internacional já apresenta um número expressivo de estudos desde o início do século XX.

Além disso, a tradição internacional praticamente nasceu com predomínio das pesquisas de natureza quantitativa, havendo grande uso, para análise de dados, de métodos inferenciais, que vão desde ANOVAs e análises fatoriais exploratórias até regressões multinível e equações estruturais (Avolio *et al.*, 2009). Na tradição brasileira, ao contrário, predominam estudos de natureza qualitativa, com uso de entrevistas e análise de conteúdo. Embora cada método tenha suas vantagens e desvantagens, alguns importantes tipos de objetivos, como o estudo de processos em que existam associações, de diferentes naturezas, hipotetizadas entre variáveis, demandam análises inferenciais.

Enquanto os pesquisadores internacionais precisam lidar com o excesso de instrumentos, nas pesquisas nacionais, poucos relatos são dedicados à apresentação do desenvolvimento de escalas, indicando dados que tragam evidências de sua validade. Destaca-se ainda que, conquanto experimentos não sejam muito comuns na tradição internacional sobre liderança, é possível encontrar algumas pesquisas de delineamento experimental, enquanto que aqui nenhum relato foi localizado. Também não foram encontrados estudos longitudinais. Os delineamentos experimentais e longitudinais são recomendados para testar relações causais entre variáveis.

É possível verificar, ainda, que internacionalmente há uma preocupação com temas como características do líder, comportamentos gerenciais, efeito do contexto/situação, relação líder-liderado, antecedentes e consequentes da liderança, além dos sete temas emergentes citados por Avolio *et al.* (2009). Ao fazer um paralelo com as pesquisas nacionais, percebe-se que o bloco que foi aqui intitulado **papéis** tem relação com comportamentos gerenciais, enquanto o bloco de **perfis** tem relação com abordagens de características. Entretanto foram encontrados poucos estudos que tratassem das teorias da liderança carismática e da transformacional/transacional (p.ex., Barreto, Kishore, Reis, Baptista, & Medeiros, 2013; Fonseca, Porto, & Barroso, 2012; Maciel & Nascimento, 2013) que internacionalmente têm sido as mais pesquisadas nos últimos 20 anos (Avolio *et al.*, 2009). No geral, no levantamento aqui realizado, foram encontrados poucos artigos que pudessem indicar congruências entre as pesquisas nacionais e internacionais (p.ex., E. A. A. Melo, 2004), assim, evidenciando que as investigações brasileiras apresentam baixa integração com as investigações que há 100 anos vêm sendo feitas mundo afora.

### **Problemas, Desafios e Agenda de Pesquisa para o Estudo Sobre Liderança**

Na introdução deste artigo, foram elencadas algumas perguntas às quais se pretendia responder: quais têm sido as preocupações dos estudiosos da liderança no Brasil? Como as investigações vêm sendo conduzidas? Que recomendações poderiam ser feitas para futuras investigações?

A partir de todas as comparações anteriormente realizadas, pôde-se chegar a algumas respostas. Assim, é possível concluir, por exemplo, que as pesquisas brasileiras em liderança parecem defasadas, não só em relação às internacionais, mas até mesmo em relação às demais pesquisas nacionais em CO. Predominam estudos exploratórios e percebe-se pouca integração com outras áreas e com as pesquisas feitas no exterior.

Feita essa constatação, é possível identificar alguns problemas e desafios pontuais para o estudo da liderança. A mais recente revisão internacional sobre o tema (Avolio *et al.*, 2009) apontou a predominância de estudos quantitativos nos últimos cem anos e o baixo uso de estudos multimétodo. Por conseguinte, recomenda-se a integração da abordagem atual com estudos de casos e métodos qualitativos. Na pesquisa nacional, notou-se exatamente o oposto: um predomínio de estudos de caso e métodos qualitativos, em detrimento de estudos quantitativos. Estudos multimétodo também são poucos por aqui. Lembrando ainda dos desafios metodológicos apontados no início deste artigo, um desafio para as pesquisas nacionais, portanto, parece ser a realização de estudos mais abrangentes, utilizando fontes diversas de informação, para não exaurir o respondente, e métodos variados de coleta e análise de dados, de forma a possibilitar triangulações e ampliar a confiabilidade dos resultados das investigações.

No que se refere a instrumentos de pesquisa, embora alguns estudos nacionais já demonstrem uma preocupação com a construção e a busca por evidências de validade de escalas (p.ex., Benedetti, Hanashiro, & Popadiuk, 2004; E. A. A. Melo, 2004; E. C. L. Souza, Lopez, Bornia, & Alves, 2013; Hernandez & Voser, 2012; W. Silva *et al.*, 2007), nunca é demais reforçar a necessidade de se trabalhar com medidas confiáveis. Afinal, as medidas costumam ser problemáticas em diversas áreas de CO (Hodgkinson & Healey, 2008; Rogelberg & Brooks-Laber, 2002; Siqueira, 2002). Além disso, sugere-se aproveitar as escalas já desenvolvidas no Brasil nos futuros estudos, em detrimento da construção de outros instrumentos, evitando, assim, a multiplicação, muitas vezes infrutífera e desnecessária, de escalas para mensurar o mesmo construto, o que acabou acontecendo em pesquisas internacionais. A escala de E. A. A. Melo (2004), por exemplo, foi usada por Gosendo e Torres (2010) e por Sant'Anna, Paschoal *et al.* (2012). Um passo seguinte seria desenvolver medidas implícitas, seguindo a recomendação de Hodgkinson e Healey (2008), já que, assim como em outras áreas de CO, mensurações conscientes de algumas variáveis de liderança (como a autoavaliação do líder sobre suas atitudes e valores, por exemplo) podem sofrer influência de desejabilidade social.

Ainda no campo metodológico, outra preocupação apontada em revisões internacionais (p.ex. Judge & Kammeyer-Mueller, 2012) é a ampliação dos estudos multinível, visto que fenômenos organizacionais, entre eles a liderança, podem se processar e sofrer influências de variáveis de diversos níveis de análise. Internacionalmente, essa recomendação já vem sendo seguida (p.ex. Bono, Foldes, Vinson, & Muros, 2007), mas tais abordagens, no Brasil, ainda são pouco difundidas (Puente-Palacios & Laros, 2009). Portanto é vital que os pesquisadores nacionais interessados no tema liderança apropriem-se dessas discussões e incorporem as análises multinível em seus delineamentos.

Ao sair do campo metodológico e migrar para o campo teórico, uma recomendação importante para futuras pesquisas é procurar sempre uma fundamentação teórica sólida para sustentar o modelo sob investigação. Em algumas áreas do estudo da liderança, há mais teoria do que evidências empíricas, como é o caso da relação entre liderança e afeto (Brief & Weiss, 2002). No entanto faltam, no campo da liderança, teorias integradoras, havendo um predomínio de abordagens muitas vezes desconexas para tentar explicar um mesmo fenômeno, como é o caso de estilos de liderança. Cabe ao pesquisador adentrar no seu tema de interesse e, não sendo possível propor um modelo integrador, que ele ao menos referencie seu modelo de pesquisa em uma base teórica coerente. É preciso avançar nos métodos e nas análises de dados sem deixar que eles guiem a teoria (Rogelberg & Brooks-Laber, 2002) e é fundamental buscar sempre a integração dos estudos dentro de cada área e entre áreas diferentes de CO (Hodgkinson & Healey, 2008).

Em relação especificamente ao assunto de liderança, uma das tendências de estudo seria encará-la de forma mais abrangente, incluindo não só o líder, mas seus liderados e o contexto, bem como as relações dinâmicas entre essas variáveis e as de outros níveis de análise (Avolio *et al.*, 2009). Sugere-

se, portanto, que as pesquisas nacionais tentem incluir mais variáveis nos modelos de pesquisa e adotem delineamentos metodológicos que permitam verificar efeitos moderadores e mediadores, sejam de variáveis de mesmo nível, sejam de outros níveis, em especial variáveis contextuais. Seria possível verificar, por exemplo, até que ponto a cultura nacional poderia atuar como moderadora da relação entre liderança e variáveis de resultado, como satisfação do liderado (Gelfand *et al.*, 2007). Ainda sob o ponto de vista cultural, pode-se sugerir o desenvolvimento de estudos que identifiquem e compreendam aspectos de liderança típicos da cultura brasileira, bem como a participação do Brasil em estudos que trabalhem extensivamente de forma transcultural, visando produzir generalizações sobre liderança, a exemplo do que vem sendo feito pelo Projeto GLOBE.

Outra tendência internacional é o estudo de como se processa a liderança, o que inclui a compreensão, por exemplo, das cognições de líderes e liderados (Avolio *et al.*, 2009). O estudo de J. A. J. Souza *et al.* (2007) está relacionado a essa linha, tendo por objetivo analisar como gestores estruturam seu conhecimento em relação a 12 práticas gerenciais. Mais estudos nacionais poderiam explorar tanto as cognições como os afetos de líderes e liderados, acatando, assim, as sugestões de Hodgkinson e Healey (2008) e Brief e Weiss (2002).

Relativamente a antecedentes da atuação gerencial, sugere-se estudar tanto aqueles propensamente mais universais, como personalidade, gênero, valores e atitudes, quanto aqueles, talvez, mais específicos, como traços culturais brasileiros. Já existem evidências nacionais de que traços de personalidade (Garcia-Santos & Werlang, 2013; Vilela, Carvalho, & Lopes, 2010), gênero (Grzybovski, Boscarin, & Migott, 2002; Mourão & Galinkin, 2008), representações familiares (Robichaud & Davel, 2002), valores e atitudes (Echeveste, Vieira, Viana, Trez, & Panosso, 1999; Fonseca *et al.*, 2012; Sobral & Gimba, 2012) e traços culturais brasileiros (Junquilha, 2003, 2004) podem interferir no processo de atuação gerencial.

Quanto aos consequentes da liderança, percebe-se que, internacionalmente, uma das maiores preocupações dos pesquisadores é verificar qual estilo de liderança estaria ligado a melhores resultados, tais como satisfação e comprometimento do liderado e desempenho da equipe ou da organização (p.ex., Judge, Piccolo, & Ilies, 2004). No entanto, nacionalmente, embora raramente a importância do papel do líder no cenário organizacional seja questionada, poucas pesquisas têm abordado os reais impactos da atuação gerencial. Há indicativos do impacto do comportamento do líder nas relações de confiança líder-liderado (Teixeira & Popadiuk, 2003), no bem-estar (Sant'Anna, Paschoal, & Gosendo, 2012), na construção de um ambiente propício à aprendizagem (Aroma & Marcondes, 2004) e em processos de mudança baseados na implantação de sistema de relacionamento com o cliente (Xavier & Dornelas, 2006).

No geral, embora evidências interessantes tenham sido apontadas, tanto sobre possíveis antecedentes quanto sobre possíveis consequentes, faltam aos estudos nacionais delineamentos mais complexos que permitam estudar processos, como sugerem Avolio *et al.* (2009) e Brief e Weiss (2002). A maioria desses estudos é exploratória, sendo recomendados quando se sabe pouco sobre o objeto de interesse. Devem servir de base para a construção de modelos e teorias, que possam ser testados de maneira mais profunda em estudos posteriores que permitam a compreensão da relação entre variáveis (Sekaran, 2003). Assim, mais estudos correlacionais de teste de hipótese poderiam ser realizados para verificar até que ponto cada variável pode prever ou ser predita por comportamentos gerenciais. Além disso, o uso de estudos longitudinais, experimentos e quase-experimentos permitiria o teste de inferências de causalidade, o que daria muito mais robustez aos achados. Misturar estudos de campo e de laboratório, como sugeriram Hodgkinson e Healey (2008), pode ser uma boa alternativa para se alcançar conclusões com validade externa e interna.

Percebe-se, ainda, que alguns estudos nacionais estão voltados para o entendimento de casos específicos, como o exercício da função gerencial em *shopping centers* (Paiva, Mageste, Melo, Santos, & Pereira, 2007) ou em universidades (Marra & Melo, 2005). Há ainda estudos sobre gestores de organizações do terceiro setor (p.ex. Ferraz & Fischer, 2001; Fischer *et al.*, 2006; W. J. Souza, Serafim, & Dias, 2010) e de organizações e empresas públicas (p.ex. Junquilha, 2003, 2004; Leite-da-Silva, Junquilha, Carrieri, & Melo, 2006; Oliveira, Sant'Anna, & Vaz, 2010; Vieira & Costa, 2013). A maior

parte é de estudos qualitativos e exploratórios. Suas conclusões mostram-se apropriadas para as amostras em estudo, mas, dado o delineamento e as peculiaridades destas, podem não se estender a outros contextos. Portanto, outra recomendação seria o desenvolvimento de estudos com amostras mais representativas, possibilitando testar as conclusões obtidas nesses estudos exploratórios em modelos mais complexos. Registre-se ainda que há uma razoável produção nacional sobre liderança no contexto de enfermagem que, por ser publicada prioritariamente em revistas especializadas de enfermagem, fugiu do escopo do levantamento aqui realizado (para mais informações, vide Balsanelli & Cunha, 2006).

E, ainda, um dos maiores desafios dos pesquisadores nacionais de liderança é seguir a última recomendação de Rogelberg e Brooks-Laber (2002), ou seja: demonstrar valor. Para a comunidade científica, os pesquisadores de liderança poderiam demonstrar seu valor não só procurando maior integração entre áreas, mas também seguindo um rigor metodológico que trouxesse cada vez mais confiabilidade aos resultados alcançados. Para a comunidade profissional, em especial os psicólogos organizacionais e os próprios gestores, os pesquisadores de liderança precisam evidenciar a aplicabilidade de seus achados, a exemplo do trabalho de Javidan *et al.* (2006). Como traduzir a linguagem científica em linguagem comum e, mais ainda, em estratégias, programas e práticas que tragam de fato melhorias nos ambientes de trabalho, na relação entre as pessoas e na realização das tarefas? Superar esse desafio pode significar um passo fundamental para a consolidação da área.

## Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi analisar a produção científica brasileira em liderança publicada em 15 periódicos nacionais de psicologia e administração entre 1996 e 2013. Para alcançá-lo, fez-se inicialmente uma breve análise do campo do comportamento organizacional ao qual o tema liderança pertence, demonstrando que as pesquisas brasileiras nesse campo apresentam ainda algumas lacunas em relação à produção internacional. Em seguida, partiu-se para o tema da liderança com a apresentação da evolução histórica e do estado atual das pesquisas internacionais. Ao focalizar as pesquisas nacionais, verificou-se a existência de um campo ainda embrionário, no qual predominam estudos exploratórios, e que parece defasado não só em relação às pesquisas internacionais, mas em relação às outras investigações nacionais em CO. Uma agenda de pesquisas foi elaborada, com recomendações que podem ajudar no desenvolvimento dos estudos nesse tema.

No entanto é preciso ressaltar que essas conclusões devem ser avaliadas levando-se em consideração as limitações deste estudo. O levantamento de literatura realizado, por exemplo, restringiu-se aos 15 periódicos citados na Tabela 1. Uma expansão da pesquisa para outras revistas nacionais pode levar a conclusões diferentes. Além disso, dos 61 artigos localizados, decidiu-se focalizar a análise nos 35 que tratavam especificamente de papéis e perfis de liderança. Apesar dessa restrição, deve-se destacar que os demais artigos investigam assuntos que estão na interseção entre liderança e outros campos de estudos, como bem-estar, mudança e competências.

Espera-se, com este artigo, incentivar o desenvolvimento de pesquisas no campo específico de papéis e perfis de liderança, de forma que, daqui a 10 anos, seja possível ter um retrato da produção científica nessa área bem diferente desta aqui focalizada. Diferente, é claro, no sentido de para melhor.

## Referências

Araújo, M. R. M., Silva, L. C. O., Gois, C. C., Sousa, D. A. de, Mendonça, P. F., Lima, T. C., & Melo, O. C., Neto (2013). Preferência por tipos de liderança: um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. *Estudos de Psicologia*, 18(2), 203-211. doi: 10.1590/S1413-294X2013000200005

- Armond, A. C., & Nassif, V. M. J. (2009). A liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(5), 77-106. doi: 10.1590/S1678-69712009000500005
- Aroma, W., & Marcondes, R. C. (2004). Aspectos da influência do líder na aprendizagem dos liderados em ambiente altamente estruturado: um estudo em agências de bancos. *Organizações & Sociedade*, 11(29), 97-113.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Balsanelli, A. P., & Cunha, I. C. K. O. (2006). Liderança no contexto da enfermagem. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 40(1), 117-122. doi: 10.1590/S0080-62342006000100017
- Barreto, L. M. T. S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. *Revista de Administração da USP*, 48(1), 34-52. doi: 10.5700/rausp1072
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755
- Benedetti, M. H., Hanashiro, D. M. M., & Popadiuk, S. (2004). Liderança: uma relação com base no gerenciamento dos stakeholders, a partir da ótica dos liderados. *Organizações & Sociedade*, 11(31), 59-76.
- Bono, J. E., Folds, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: the role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357-1367. doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1357
- Borges-Andrade, J. E., & Pagotto, C. P. (2010). O estado da arte da pesquisa brasileira em psicologia do trabalho e organizacional [Especial]. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26, 37-50. doi: 10.1590/S0102-37722010000500004
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., Freitas, I. A., & Vieira, F. T. (2010). Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(1), 171-182. doi: 10.1590/S0102-37722010000100019
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307. doi: 10.1146/annurev.psych.53.100901.135156
- Brito, M. J. M., Melo, M. C. O. L., Monteiro, P. R., & Costa, J. O. (2004). Interfaces das mudanças hospitalares na ótica da enfermeira gerente [Edição Especial]. *Revista de Administração de Empresas*, 44, 34-47.
- Cano, I. (2004). *Introdução à avaliação de programas sociais*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: a functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27-43. doi: 10.1037//1089-2699.4.1.27
- Disciplina Comportamento Organizacional. (2014). *Planilha de registro da produção intelectual em periódicos nacionais, 1996-2013*. Brasília: Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília.
- Echeveste, S., Vieira, B., Viana, D., Trez, G., & Panosso, C. (1999). Perfil do executivo no mercado globalizado. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 167-186. doi: 10.1590/S1415-65551999000200009

- Ferraz, M. A. V., & Fischer, T. (2001). Liderança e mediação da identidade: a palavra dos líderes e a voz da mídia. *Organizações & Sociedade*, 8(22). Recuperado de <http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10592/7584>
- Fischer, T., Melo, V. P., Carvalho, M. R., Jesus, A., Andrade, R. A., & Waiandt, C. (2006). Perfis visíveis na gestão social do desenvolvimento. *Revista de Administração Pública*, 40(5), 789-808. doi: 10.1590/S0034-76122006000500003
- Fonseca, A. M. O., Porto, J. B., & Barroso, A. C. (2012). O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 122-149. doi: 10.1590/S1678-69712012000300007
- Garcia-Santos, S. C., & Werlang, B. S. G. (2013). Alto desempenho gerencial, contexto desafiador e personalidade. *Estudos de Psicologia*, 18(2), 182-191. doi: 10.1590/S1413-294X2013000200003
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 479-514. doi: 10.1146/annurev.psych.58.110405.085559
- Gosendo, E. E. M., & Torres, C. V. (2010). Influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento em empresas de pequeno porte. *Paideia*, 20(45), 29-38. doi: 10.1590/S0103-863X2010000100005
- Grzybovski, D., Boscarin, R., & Migott, A. M. B. (2002). Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 185-207. doi: 10.1590/S1415-65552002000200011
- Hernandez, J. A. E., & Voser, R. C. (2012). Validação da escala de liderança para o esporte: versão preferência dos atletas. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 32(1), 142-157. doi: 10.1590/S1414-98932012000100011
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2008). Cognition in organizations. *Annual Review of Psychology*, 59, 387-417. doi: 10.1146/annurev.psych.59.103006.093612
- Javidan, M., Dorfman, P. W., Luque, M. S., & House, R. J. (2006). In the eye of the beholder: cross cultural lessons in leadership from project GLOBE. *The Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67-90. doi: 10.5465/AMP.2006.1987
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367. doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100511
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51. doi: 10.1037/0021-9010.89.1.36
- Junquilha, G. S. (2003). Condutas gerenciais e suas raízes: uma proposta de análise à luz da teoria da estruturação [Edição Especial]. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 101-120. doi: 10.1590/S1415-65552002000200011
- Junquilha, G. S. (2004). Nem "burocrata" nem "novo-gerente": o "caboclo" e os desafios do plano diretor de reforma do estado no Brasil do real. *Revista de Administração Pública*, 38(1), 137-156.
- Leite-da-Silva, A. R., Junquilha, G. S., Carrieri, A. P., & Melo, M. C. O. L. (2006). Contradições gerenciais na disseminação da "cultura corporativa": o caso de uma estatal brasileira. *Revista de Administração Pública*, 40(3), 357-384. doi: 10.1590/S0034-76122006000300003

- Lins, M. P. B. E. (2011). *Predição de competências de liderança a partir do uso de estratégias de aprendizagem, horas de treinamento e motivação para aprender* (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Maciel, C. O., & Nascimento, M. R. (2013). Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. *Revista de Administração da USP*, 48(3), 544-559. doi: 10.5700/rausp1105
- Marra, A. V., & Melo, M. C. O. L. (2005). A prática social de gerentes universitários em uma universidade pública. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(3), 9-31. doi: 10.1590/S1415-65552005000300002
- Melo, E. A. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4(2), 31-62.
- Melo, M. C. O. L., Cassini, M. R. O. L., & Lopes, A. L. M. (2011). Do estresse e mal-estar gerencial ao surgimento da síndrome de Estocolmo gerencial. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11(2), 84-99.
- Mourão, T. M. F., & Galinkin, A. L. (2008). Equipes gerenciadas por mulheres – Representações sociais sobre o gerenciamento feminino. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 21(1), 91-99. doi: 10.1590/S0102-79722008000100012
- Oliveira, F. B., Sant'Anna, A. S., & Vaz, S. L. (2010). Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, 44(6), 1453-1475. doi: 10.1590/S0034-76122010000600009
- Paiva, K. C. M., Mageste, G. S., Melo, M. C. O. L., Santos, M. E. B., & Pereira, R. A. (2007). Função gerencial em shopping center: ação, devoção e desilusão. *Organizações & Sociedade*, 14(42), 29-47.
- Paz, M. G. T., Mendes, A. M., & Lannis, G. (2001). Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 1(1), 141-169.
- Puente-Palacios, K. E., & Laros, J. A. (2009). Análise multinível: contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. *Estudos de Psicologia*, 26(3), 349-361. doi: 10.1590/S0103-166X2009000300008
- Ribeiro, P. E. C. D. (2012). *Qualidade de vida organizacional: o impacto das configurações de poder e o papel mediador da justiça organizacional* (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Robichaud, A., & Davel, E. (2002). Influência, sexualidade e representações familiares nas organizações. *Organizações & Sociedade*, 9(24), 53-74.
- Rogelberg, S. G., & Brooks-Laber, M. E. (2002). Securing our collective future: challenges facing those designing and doing research in industrial and organizational psychology. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 479-485). Oxford: Blackwell Publishing.
- Sant'Anna, A. S., Campos, M. S., & Lófti, S. (2012). Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? *Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 48-76. doi: 10.1590/S1678-69712012000600004
- Sant'Anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 744-764. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n5/v16n5a07.pdf>. doi: 10.1590/S1415-65552012000500007

- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: a skill building approach* (4th ed.). Hoboken, EUA: John Wiley & Sons, Inc.
- Selltiz, C., Wrightsman, L., Cook, S., & Kidder, L. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Silva, A. S., & Carvalho, A., Neto (2012). Uma contribuição ao estudo da liderança sob a ótica weberiana de dominação carismática. *Revista de Administração Mackenzie*, 13, 20-47. doi: 10.1590/S1678-69712012000600003
- Silva, W. (2008). *O impacto de ações de capacitação na atuação gerencial: um estudo de caso no setor público* (Tese de doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Silva, W., Laros, J. A., & Mourão, L. (2007). Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 7(1), 7-30.
- Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional [Edição Especial]. *Estudos de Psicologia*, 7, 11-18. doi: 10.1590/S1413-294X2002000300003
- Sobral, F. J. B. A., & Gimba, R. F. (2012). As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 96-121. doi: 10.1590/S1678-69712012000300006
- Souza, E. C. L., Lopez, G. S., Jr., Bornia, A. C., & Alves, L. R. R. (2013). Atitude empreendedora: validação de um instrumento de medida com base no modelo de resposta gradual da teoria da resposta ao item. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(5), 230-251. doi: 10.1590/S1678-69712013000500009
- Souza, J. A. J., Bastos, A. V. B., Costa, V. M. F., & Macambira, M. O. (2007). Práticas de gestão e cognição gerencial: uma análise utilizando a técnica do "Grid de Kelly". *Organizações & Sociedade*, 14(41), 79-94.
- Souza, M. G. S., Vasconcelos, L. C., & Borges-Andrade, J. E. (2009). Pesquisa sobre mudança nas organizações: a produção brasileira em micro comportamento organizacional. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 9(2), 32-46.
- Souza, W. J., Serafim, L. S., & Dias, T. F. (2010). Representações sociais do papel de gestores de organizações não governamentais. *Organizações & Sociedade*, 17(53), 363-378. doi: 10.1590/S1984-92302010000200008
- Spector, P. E. (2006). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1-14. doi: 10.1037/h0053857
- Teixeira, M. L. M., & Popadiuk, S. (2003). Confiança e desenvolvimento de capital intelectual: o que os empregados esperam de seus líderes? *Revista de Administração Contemporânea*, 7(2), 73-92. doi: 10.1590/S1415-65552003000200005
- Vieira, L. J. M., & Costa, S. F. (2013). Liderança no judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. *Revista de Administração Pública*, 47(4), 927-948. doi: 10.1590/S0034-76122013000400006
- Vilela, J. R. P. X., Carvalho, A., Neto, & Lopes, H. P. E. X. (2010). O autoritarismo em cooperativas e empresas privadas: uma investigação com dirigentes e gerentes por meio de uma escala baseada na escala F de adorno. *Revista de Administração da USP*, 45(1), 84-96.

- Xavier, R. O., & Dornelas, J. S. (2006). O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(1), 9-30. doi: 10.1590/S1415-65552006000100002
- Yulk, G., & Lepsinger, R. (2005). Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 34(4), 361-375. doi: 10.1016/j.orgdyn.2005.08.004
- Zanini, M. T., Migueles, C. P., Colmerauer, M., & Mansur, J. (2013) Os elementos de coordenação informal em uma unidade policial de operações especiais. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(1), 106-125. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v17n1/v17n1a07.pdf>. doi: 10.1590/S1415-65552013000100007

## Dados dos Autores

Ana Márcia de Oliveira Fonseca

Campus Darcy Ribeiro, ICC-Sul, Sala AT- 013, 70910-900, Brasília, DF, Brasil. E-mail: anamfonseca@hotmail.com

Juliana Barreiros Porto

Campus Darcy Ribeiro, ICC-Sul, Sala AT- 013, 70910-900, Brasília, DF, Brasil. E-mail: porto.juliana@gmail.com

Jairo Eduardo Borges-Andrade

Campus Darcy Ribeiro, ICC-Sul, Sala AT- 013, 70910-900, Brasília, DF, Brasil. E-mail: jairo.borges@gmail.com

## ANEXO

**Crêterios de Análise dos Relatos de Pesquisa em CO Publicados em Periódicos Nacionais**

Crêterios de Análise	Características Analisadas
Categoria temática	Afeto no trabalho, Aprendizagem natural e induzida no trabalho e sua transferência para outros indivíduos e outros desempenhos, Atitudes frente a mudanças organizacionais, Clima organizacional, Cogni�o no trabalho, Competências no trabalho e nas organiza�es, Comportamentos de fuga e esquiva no trabalho, Contratos psicológicos, Criatividade e soluço de problemas no trabalho e nas organiza�es, Cultura organizacional, Desempenho produtivo de indivíduos, gerentes e equipes nas organiza�es e no trabalho, Desvios de comportamento no trabalho, Bem-estar e saúde no trabalho, Intera�es sociais nas equipes e nas organiza�es, Motiva�o no trabalho, Significado e sentidos do trabalho, dos seus produtos e identidade no trabalho, Tomada de decisão (gerencial, técnica, de líderes) e julgamentos (sobre subordinados, pares e superiores) no trabalho
Institui�o de vínculo do(s) autor(es)	Nome da organiza�o de vincula�o
Produ�o ocorrida em programa de p�s-gradua�o <i>stricto sensu</i>	Disserta�o de mestrado, Tese de doutorado
Grau de escolaridade do(s) autor(es)	Graduando, Graduado, Mestrando, Mestre, Doutorando, Doutor
�rea de Titula�o do(s) autor(es)	Psicologia, Administra�o, outras
Natureza do estudo	Pesquisa com desenho, Relato de experiência
Desenho da investiga�o	Survey, Experimental e Quase-experimental, Pesquisa-a�o
Natureza da pesquisa	Quantitativa, Qualitativa, Quali-quantitativa
Finalidade do estudo	Gerar conhecimento, Instrumento ou Tecnologia
Natureza da Amostragem	Estudo de caso, de amostra (uma organiza�o, várias organiza�es)
Origem dos dados coletados	Primária, Secundária
Procedimento de coleta de dados	Questionário/escala, Entrevista, Observa�o, Análise documental, Testes/prova, outros
Procedimento de análise de dados	Estatística inferencial, Descritiva, Análise de conteúdo
Setor estudado	Privado, Público, Terceiro Setor, Misto
Segmento da economia	Primário, Secundário, Terciário