

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

Alice Patick

Liderança: um estudo bibliométrico na base de dados Scopus nos
últimos cinco anos.

Taubaté – SP

2019

Liderança: um estudo bibliométrico na base de dados Scopus nos últimos cinco anos.

Monografia apresentada para obtenção do certificado de Bacharel pelo curso de Psicologia do Departamento de Psicologia da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Psicologia

Orientadora: Prof.^a Ma. Andreza Cristina Both Casagrande Koga.

Data: ___/___/___

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ma. Andreza Cristina Both Casagrande Koga

Universidade de Taubaté

Prof. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues

Universidade de Taubaté

Prof. Me. Ângelo Correia dos Santos

Universidade de Taubaté

Dedico este trabalho aos meus pais Patick e Regina, grandes incentivadores e parceiros.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais Patick e Regina, minhas líderes Elaine e Josi, minhas tias Márcia e Adelaide, minha prima Thaisa e minhas amigas Jo e Bia por me ajudarem e incentivarem na “carrera” e desafios do dia a dia no período da minha graduação e a professora e mestra Andreza pela sabedoria, empatia e flexibilidade com que me orientou durante a realização deste trabalho.

Deixo também meu agradecimento aos professores Marilsa e Ângelo por aceitarem o convite em participar deste projeto, contribuindo para meu conhecimento e desenvolvimento.

“Quando as pessoas o respeitam como indivíduo, o admiram. Quando o respeitam como amigo, o amam. Quando o respeitam como líder, o seguem”

John G. Maxwell (2007, p. 98).

RESUMO

A liderança é observada no constructo científico como um crescente e importante campo de contínuos estudos. O estudo se propõe a responder a seguinte questão: qual o estado da arte, nacional e internacional, sobre a atuação da liderança nos últimos cinco anos? Com o objetivo mais abrangente de identificar o que tem sido publicado nacional e internacionalmente acerca do tema liderança, nos últimos cinco anos, a partir de publicações na base de dados Scopus, tendo como objetivos específicos, identificar as principais temáticas relacionadas, principais autores, apontar as principais universidades que publicam sobre o tema, quais países mais publicam, constatar as áreas de maior publicação sobre o tema e apontar as fontes que mais financiam as publicações. Como método a utilização da extração bibliométrica através da rede de dados Scopus associada ao *software VOSviewer*, e o aprofundamento em 10 artigos destacados como principais à temática, favoreceu o estudo tanto quantitativo e qualitativo, observada a liderança frente as produções científicas. O mapeamento da palavra-chave “liderança” visualizando os dados bibliométricos das principais atividades apresentadas nas humanidades digitais, e se utilizando da análise de dados a partir da utilização do *software VOSviewer*. Foi possível estabelecer, a partir da literatura, no sentido de abranger a construção de redes de relacionamento vinculados a temática, os resultados destacados: (i) nos últimos 5 anos houve um aumento progressivo no número de publicações relacionados ao tema, destacando o ano de 2018 com considerável aumento de 62,82% em relação ao ano de 2011; (ii) o *Leadership And Organization Development Journal* é a fonte que mais tem publicações relacionadas ao tema; (iii), Phillip Hallinger, o autor que mais se destaca com suas contribuições científicas; (iv) a universidade e países que mais contribuíram com artigos neste período e as áreas e agências de fomento que contribuíram com material acadêmico científico foram respectivamente a *Erasmus University Rotterdam*, localizada em Roterdã na Holanda, com 13,41% do total das pesquisas do referencial teórico e Estados Unidos com 1585, que perfazem 37,5% de um total de 4226 publicações entre outros países. Organizados os critérios que acoplam bibliograficamente e determinam os *clusters* (grupos) como fonte de aproximação do compartilhamento da palavra-chave liderança, destacaram-se veículos de publicação citados em comum, sugerindo o investimento no tema a proximidade de fontes estrangeiras. Houve relevância das redes interligadas a relacionamento e empregados, considerando vínculos com material científico relacionados ao tema, mudanças, estudos de casos, sistemas, escolas, entre outros, como contribuintes para o desenvolvimento das redes de contatos da liderança. Como resultado do estudo, observou-se as afiliações e os investimentos da área científica como crescente nos últimos 5 anos. Fontes, universidades e autores que produzem conhecimento sobre a temática, se apresentam como importantes apoiadores no desenvolvimento das lideranças.

Palavras chave: Liderança. Desenvolvimento. Influência. Pesquisa bibliométrica.

ABSTRACT

Leadership: A bibliometric study in the Scopus database in the last five years

Leadership is observed in the scientific construct as a growing and important field of continuous study. The study proposes to answer the following question: what is the state of the art, national and international, about the leadership performance in the last five years? The most comprehensive objective was to identify what has been published nationally and internationally on the topic of leadership in the last five years from publications in the Scopus database, and the specific objectives, to identify the main related themes, main authors, point out the main universities that publish on the topic, survey which countries publish the most, note the areas of greatest publication on the topic, point out the sources that most fund publications. As a method the use of bibliometric extraction through the Scopus data network associated with VOSviewer software, and the deepening in 10 articles highlighted as main to the theme, favored both quantitative and qualitative study, observing the leadership in relation to scientific productions. The mapping of the keyword "leadership" visualizing the bibliometric data of the main activities presented in the digital humanities, and using data analysis from the use of VOSviewer software. It was possible to establish, from the literature, to include the construction of relationship networks linked to the theme, the highlighted results: (i) in the last 5 years there has been a progressive increase in the number of publications related to the theme, highlighting the year of 2018 with a considerable increase of 62.82% compared to the year 2011; (ii) The Leadership And Organization Development Journal is the source with the most publications related to the theme; (iii) Phillip Hallinger, the most outstanding author with his scientific contributions. (iv) the university and countries that contributed the most articles in this period and the areas and funding agencies that contributed scientific academic material were respectively Erasmus University Rotterdam, located in Rotterdam in the Netherlands, with 13.41% of the total research from the theoretical framework, and the United States with 1585, which make up 37.5% of a total of 4226 publications among other countries. Organized the criteria that coupled bibliographically and determine the clusters as a source of approximation of the sharing of the keyword leadership, stood out publications vehicles cited in common, suggesting the investment in the theme the proximity of foreign sources. There was relevance of networks linked to relationships and employees, considering links with scientific material related to the theme, changes, case studies, systems, schools, among others, as contributors to the development of leadership contact networks. As a result of the study, scientific affiliations and investments have been increasing over the past 5 years. Sources, universities and authors who produce knowledge on the subject, are important supporters of leadership development.

Keywords: Leadership. Development. Influence. Bibliometric research.

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – As motivações humanas..... | 20 |
| Quadro 2 – As habilidades humanas da liderança..... | 21 |
| Quadro 3 – As habilidades humanas da liderança..... | 23 |
| Quadro 4 – Estilos de lideranças..... | 28 |
| Quadro 5 – Diferença de comportamento Líder e Gerente..... | 29 |
| Quadro 6 – Diferenças das autoridades formal e de liderança..... | 30 |
| Quadro 7 – A evolução das abordagens da liderança..... | 32 |
| Quadro 8 – Estilos de lideranças..... | 33 |
| Quadro 9 – Teorias Neocarismáticas..... | 35 |
| Quadro 10 – Componentes liderança transformacional..... | 38 |
| Quadro 11 – Estudos bibliométricos sobre <i>Leadership</i> | 55 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 – Evolução das publicações do tema liderança..... | 48 |
| Gráfico 2 – Evolução das publicações dos últimos 5 anos..... | 49 |
| Gráfico 3 – Os periódicos que mais publicam..... | 50 |
| Gráfico 4 – Principais autores do tema..... | 51 |
| Gráfico 5 – Afiliações das universidades na produção científica..... | 52 |
| Gráfico 6 – Principais países..... | 52 |
| Gráfico 7 – Áreas de interesse na liderança..... | 53 |
| Gráfico 8 – Agências de fomento..... | 54 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Acoplamento bibliográfico dos últimos 5 anos..... | 60 |
| Figura 2 – Acoplamento bibliográfico das relações com liderança | 61 |
| Figura 3 – Acoplamento bibliográfico da satisfação do trabalho..... | 62 |
| Figura 4 – Acoplamento bibliográfico do líder..... | 63 |
| Figura 5 – Acoplamento bibliográfico da confiança..... | 64 |
| Figura 6 – Acoplamento bibliográfico dos efeitos da liderança..... | 65 |
| Figura 7 – Acoplamento bibliográfico do estilo de liderança transformacional..... | 68 |
| Figura 8 – Acoplamento bibliográfico da ética na liderança..... | 69 |
| Figura 9 – Densidade bibliográfica na liderança..... | 70 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 PROBLEMA | 11 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 12 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 12 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 12 |
| 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO..... | 12 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA | 13 |
| 1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO | 13 |
| 2 REVISÃO DE LITERATURA | 14 |
| 2.1 LIDERANÇA..... | 14 |
| 2.1.1 Breve Histórico | 14 |
| 2.1.2 O papel da liderança | 16 |
| 2.1.3 Habilidades da liderança | 18 |
| 2.1.4 O treino da liderança | 24 |
| 2.1.5 Tipos de lideranças..... | 27 |
| 2.2 Lideranças contemporâneas | 35 |
| 3 MÉTODO | 44 |
| 3.1 TIPO DE PESQUISA..... | 44 |
| 3.2 ÁREA DE REALIZAÇÃO | 45 |
| 3.3 COLETA DE DADOS | 46 |
| 3.4 ANÁLISE DOS DADOS | 47 |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES..... | 48 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 71 |
| REFERÊNCIAS | 74 |

1 INTRODUÇÃO

Em decorrência aos atuais desafios da liderança, seu importante papel e contribuições na sua aplicação, observa-se que as diferentes transformações que o mercado vem passando e especialmente a intensificação da globalização entre as nações no século XXI, mobilizou as organizações a acompanhar essas demandas buscando fontes de lidar com a necessidade que tal cenário apresenta.

Segundo Cursino (2017) a liderança se responsabiliza por colocar em prática ferramentas e conhecimentos que mobilizam pessoas para alcance de resultados esperados de uma equipe e colaboradores. Conseqüentemente, no seu desenvolvimento busca conhecer e aplicar saberes determinantes para o sucesso de sua gestão.

Para Maxwell (2015) a capacidade do ser humano em lidar com cenários adversos não se esgota, é do homem a característica de se desenvolver mediante o que se apresenta como necessidade para assegurar que desafios sejam vencidos. Na cultura organizacional a liderança se apresenta como movimento para melhorias e mudanças quando se quer atingir resultados, segundo o autor, refazer, desfazer e reinventar são premissas no aprendizado e atualização de uma gestão dedicada a ir atrás de novos desafios.

Tadeucci (2009) assegurando a importância do aprofundamento nos estudos daquilo que compõe a história da evolução profissional, ou seja, que traga contribuições para algo que se utilizada para fazer-se prosperar, destaca a liderança como algo que move o ser humano, pois atende a sua necessidade de aprendizado e desenvolvimento.

Entendendo a importância do tema, o estudo aborda a liderança aprofundando os elementos dessa constante renovação, visando o cenário de estudos atuais sobre a temática para que se possa neste enfoque observar as relevâncias das indexações científicas sobre o tema.

1.1 PROBLEMA

Devido ao grande impacto da liderança nos resultados da organização, este estudo se propõe a responder a seguinte questão: por meio de um estudo bibliométrico, qual o estado da arte, nacional e internacional, sobre a atuação da liderança nos últimos cinco anos?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar o que tem sido publicado nacional e internacionalmente acerca do tema liderança, nos últimos cinco anos, a partir de publicações na base de dados Scopus.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as principais temáticas relacionadas aos estudos de liderança;
- Identificar os principais autores que publicam sobre liderança;
- Apontar as principais universidades que publicam sobre o tema;
- Levantar que países mais publicam sobre liderança;
- Constatar as áreas de maior publicação sobre o tema;
- Apontar as fontes que mais financiam publicações sobre liderança.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Por meio do estudo bibliométrico, a pesquisa sobre liderança foi quantificada nas produções científicas atuais, especialmente nos últimos cinco anos de indexações na rede (Scopus) de periódicos acadêmicos. Portanto, a questão que norteia o estudo se relaciona com as principais características da produção intelectual internacional e nacional sobre o tema, cuja investigação apontou para interesses, abordagem e avaliações.

Com a contribuição das pesquisas científicas e o objetivo do estudo, não espera-se avaliar a ferramenta de mapeamento Scopus, não se estende por falar das habilidades da liderança de modo a quantificar e abranger à todas, como também, não se espera mensurar qualidades e prestar uma liderança se sobrepondo a outro, e sim apenas apresentar para que os leitores do estudo tenham no campo científico, seu próprio olhar sobre o que já se foi determinado pelos estudos bases nesses apontados.

Ressalta-se que embora o estudo se aprofunde nas pesquisas, o estudo em si não tem pretensão de revisar a literatura.

1.4 JUSTIFICATIVA

Segundo Bianchi, Quishida, Foroni (2017) é a partir das últimas décadas que um crescente número de pesquisas publicadas no contexto científico, cujo interesse na liderança e seu desenvolvimento não somente nas organizações se apresentam. A partir do tema explorado por diferentes áreas de conhecimento, o despertar como fonte de aprofundamento trouxe luz às suas contribuições.

Justifica-se o desenvolvimento do estudo, destacando o propósito de identificar as principais características da produção intelectual relacionadas às investigações com abordagem da liderança, se utilizando do estudo bibliométrico, contribuir para a comunidade acadêmica, científica e para as organizações ou profissionais que atuam na área.

Com base nos resultados sobre o tema, que possa servir de norte para possíveis estudiosos, a maior contribuição da pesquisa é proporcionar subsídios para novas perspectivas de investigação sobre liderança, e, já que são diferentes as vertentes utilizadas, que esse possa além de despertar o interesse na continuidade do estudo, nortear os estudos que complementem o tema.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

No capítulo um foi apresentada a introdução, que contempla: o problema de pesquisa, os objetivos, geral e específicos, bem como a delimitação e a justificativa do estudo.

No capítulo dois foi realizada uma revisão de literatura sobre a liderança: desenvolvimento histórico, etiologia e definição, visibilidade e compreensão da atuação e implicações comportamentais e sociais.

No capítulo três foi apresentado o método: tipo de pesquisa, área de realização, plano para a coleta de dados e plano para a análise de dados.

No capítulo quatro foram apresentados os resultados e as discussões.

No capítulo cinco foram apresentadas as considerações finais. E, na sequência as referências utilizadas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 LIDERANÇA

2.1.1 Breve Histórico

De acordo com Bennis (2010) a origem da palavra liderança na ciência está associada a ação de chefiar, ordenar, restringir e fazer-se por cumprir metas, não se importando a que custo, prejuízo ou ganhos. De fato, os verbos anteriores ainda representam o sentido da palavra, entretanto, a abrangência não mais de atender pela força do cargo, de uma hierarquia, sem se importar com seu contingente humano operacional e intelectual, mas sim pela articulação e utilização do melhor caminho junto a pessoas, seres humanos para chegar aos melhores resultados, e especialmente que pertençam a sua operação. Para o autor interessa a valorização que a liderança pode acrescentar ao produto.

Ligadas a figuras de autoridade a liderança nos anais da história desde a Mesopotâmia (a.C) e as navegações entre as planícies já exibia a função do líder no trabalho do coletivo, através de imposições das embarcações, assim como também nos dias atuais, coloca-se a frente a emergência do coletivo, a necessidade local para subsistência e a mobilização das necessidades atendidas, idealizado por objetivos às vezes não tão comuns, mas que vem gerando transformações e deriva da evolução da palavra – liderança (BENNIS, 2010; GOLEMAN, 2015; CURSINO, 2017).

Bennis (2010) aponta que a palavra que deriva da língua inglesa – *leader*: líder e acrescido *ship*, *leadership*: liderança, remonta da antiguidade, visto que os nossos ancestrais ainda chamados de rudimentares e pouco sociais, saíam para caçar em pequenos grupos, estando sempre à frente o mais forte.

Com o passar dos anos, a civilização se instala, a era das máquinas surge e traz mudanças, a era industrial emerge e demarca com suas contribuições, a era do conhecimento, os movimentos sociais e políticos nos mais diversos contextos se configuram e se destacam como necessários, mudando por vezes o rumo da sociedade e da economia compondo a caminhada até aqui, e em toda essa passagem (dos anos) observa-se a evolução da liderança, ocupando seu papel no desenvolvimento humano. Tornando-se iminente que a busca por conhecer e se orientar ao conhecimento e habilidade para que possa continuar de forma crescente e contribuir na construção da história e ascensão das organizações (GOLEMAN, 2015; CURSINO, 2017).

Tal qual breve evolução na história mencionada, a evolução nas teorias da liderança e suas implicações também foram contempladas no decorrer do tempo. Da era das teorias clássicas tem-se a liderança unilateral, a autoridade formal como visível em que a hierarquia determinava níveis, entre o chefe e subordinados não havia nenhuma interferência, apenas se cumpria ordens. Da era que inicia a compreensão da personalidade e seus traços, já se estudando o campo inter-relacional dentre os envolvidos na liderança, a autocrática ainda impunha decisões ao grupo sem que opinassem ou participassem, apenas se buscava quem melhor poderia fazer-se cumprir a necessidade exigida. Da era liberal (*laissez-faire*) a liderança se articula como consultada para atender as demandas do grupo, sua ação é limitada e a escolha entre equipes, divisão de tarefas e como segue os acontecimentos fica a cargo do grupo de profissionais, o líder não se envolve no debate (CURSINO, 2017).

A liderança democrática e atual, segundo o autor supracitado, emergiu das necessidades não atendidas pelo estilo de liderança que as teorias dos traços de personalidade subsidiaram. A diferença das anteriores, é que se institui de um contexto mais amplo, esclarecendo que os traços de personalidade são importantes e contribuem, mas que não poderiam por si só garantir resultados, assim considerando que o ambiente e contextos diferenciados complementavam a liderança de outros modos. Se distanciando da condição diferente das teorias anteriores, formais, a informalidade trouxe a emergência das teorias situacionais da liderança, em que o líder debatia junto à equipe, que era compreendida como fator indivisível do resultado, e juntos buscam como melhor resolver as demandas que surgiam. Demarcam a característica de lideranças que buscam ouvir opinião, que se estruturavam na participação da equipe nas questões comuns, agora haviam decisões em conjunto, à liberal que já se ofertava no comportamento confiável a funções delegadas e distribuídas na equipe. Com objetivo de alcançar a eficácia dos subordinados partem da ideia de que são diferentes os estilos de liderança conforme a situação, e não mais unificados (CURSINO, 2017).

Uma breve contextualização pela história que imprime a condição crescente da palavra liderança com estrita ligação aos fenômenos da mudança e qualidade. Deste prisma, outras teorias já ocupam lugar das citadas acima, serão especialmente abordadas pela importância da compreensão em separado. Volta-se ao papel e habilidades que caracterizam a liderança contemplando os dois pilares já mencionados – mudança e qualidade (ZANELLI, 2008; PÉRSICO; BAGATINI, 2013; SOARES, 2015).

2.1.2 O papel da liderança

Para Bergamini (2002 apud YAMAFUKO; SILVA, 2015, p. 90) “a liderança é claramente um processo de influência, de trocas contínuas entre o líder e seus liderados”.

Ferrão (2016) afirma que o papel de uma liderança dentro de uma organização é o de conseguir realizar mudanças pela ação de seus colaboradores, desta forma o líder deve procurar criar um ambiente adequado para que as pessoas tenham a possibilidade de realizar suas atividades e atingir seus resultados e conseqüentemente os resultados que a empresa determinou como suas metas.

Para Bianchi, Quishida e Foroni (2017) o papel da liderança, em uma organização ou qualquer outro âmbito que ocupe, é influenciar e promover esforços individuais e coletivos para o atingimento de objetivos comuns à organização.

Na transição das teorias e estilos e na abertura que o fator situacional e contingencial ofertam à democracia organizacional, observa-se ainda uma distância entre os tipos fundidos de lideranças que geram conflitos, especialmente as autoritaristas reforçados formalmente por empresas que se comportam à determinadas características (ZANELLI, 2008).

Para Cursino (2017) líderes, liderados e organizações que ainda se impõe de maneira ostensiva às atuais teorias e técnicas que se apresentam, imprime um retrocesso à cultura e avanço, a uma grande parte de profissionais que já se ocupam com articulações voltadas ao sucesso de sua gestão, inclusive aos acadêmicos que se propõe a superar modelos antigos fadados a falir o desenvolvimento crescente da liderança brasileira.

Ressalta o perigo em colocar a liderança e seu desenvolvimento diante de estudos e práticas vivenciadas no exterior, afirmando serem modelos para esse constructo, entretanto, que se mal compreendidos e aplicados, corre-se o risco da não articulação e adaptação das técnicas e instrumentos, tornando-se mais fácil replicar modelos antigos de liderança (BENNIS, 2010; LARA, 2012; CURSINO, 2017).

Na discussão sobre papéis, a ideia de que o processo de gestão deve ser de toda a organização, de que a área de recursos humanos deve ser parceira de forma estratégica, e que os gestores são os responsáveis pela gestão de pessoas está sempre presente na teoria. O líder, então, aparece como decorrência da gestão de pessoas e não como um dos ativos desse processo (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017). Os autores afirmam ainda que o estudo empírico da aplicação do papel do líder está geralmente sob responsabilidade da área de recursos humanos e que as políticas e práticas, isoladamente, não bastam para assegurar a gestão, nem somente a influência do líder sobre o indivíduo, pois para desenvolver a gestão de pessoas, a combinação

de políticas e práticas estabelecidas devem ser compartilhada e praticada por um líder influente e capaz de direcionar o comportamento das pessoas, proporcionando ideias articuladas e coletivas, com foco nos indivíduos, interligadas com o objetivo da organização.

Um dos papéis do líder é o de educador, não sendo apenas em treinamentos, seminários e palestras, mas também pela sua conduta, fazendo com que sua equipe perceba a coesão entre seus discursos e suas atitudes (SILVEIRA; BASTIAS, 2004 apud FERRÃO, 2016).

Observa-se que a liderança, na figura do líder, se tornou o caminho para que a organização coloque em prática a gestão estratégica, entretanto, ressonando a importante tarefa, através da gestão de pessoas, o assim já mencionado – o papel, de mediador entre empresa e colaboradores para que essa articulação se concretize.

De acordo com Yamafuko e Silva (2015) o líder se tornou importante no processo de capacitar e motivar os funcionários, pois hoje as organizações estão buscando cada vez mais capacitar seu capital humano, tanto pela melhoria da equipe como da empresa. Neste contexto é fundamental que o líder conheça sua equipe e o perfil de cada membro, pois a influência que o líder terá sobre sua equipe, será também possível pelo conhecimento das particularidades individuais, possibilitando esse a de alcançar os melhores resultados que a companhia anseia.

Bianchi, Quishida e Foroni (2017, p. 54) afirmam que:

[...] o líder além de elo na gestão, pode, também, servir como um filtro entre a intenção da gestão de pessoas (conjunto arquitetado de políticas e práticas) e a percepção dessas práticas pelos profissionais em uma organização (baseada na experiência resultante da utilização das práticas).

Corroborando com as autoras, Cursino (2017) assegura a importância de esclarecer o papel do líder para a organização e também para os seus liderados, uma vez que ambos esperam comportamentos e atitudes que ocasionem resultados. Atrela o papel do líder e sua gestão à sua capacitação e habilidades de uso dos recursos para sua execução, e ainda acrescenta que bons líderes tendem a se formar e se fortalecer frente a diferentes organizações e equipes, destacando-se como exemplo de uma liderança de sucesso desenvolvida.

Para Maxwell (2011) a liderança não é desenvolvida rapidamente, pois é um processo que dura toda uma vida e, quanto maior for o comprometimento a dedicação em se desenvolver, maior será a possibilidade de se tornar o líder. O aprendizado deve ser constante, pois o maior valor potencial não está na liderança e sim na capacidade de identificar pessoas com potencial e ajudá-las a se tornarem líderes eficazes.

A organização precisa garantir coerência de atuação perante as pessoas e também tempo apropriado de respostas para processos do contexto. A aplicação de uma prática de gestão pode ser isolada, mas o resultado dessas ações é atingido em conjunto, uma vez que os funcionários são expostos a todas elas ao mesmo tempo (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

Hersey e Blanchard (1986, p.196) afirmam que “uma liderança eficaz exige comportamentos e habilidades, que podem ser adquiridos por meio de desenvolvimento gerencial e experiência no trabalho”.

Observa-se complexo e multifacetado o papel da liderança e sua atuação, de importância significativa e especialmente necessária na compreensão de como se comporta através das vivências desta relação.

2.1.3 Habilidades da liderança

Habilidades se relacionam como um conjunto de características, qualidades comportamentais, pessoais, intelectuais, emocionais, psicológicas e sociais que capacitam para exercício de determinadas tarefas mais à algumas pessoas que a outras. Embora sejam observadas muitas habilidades comuns entre as pessoas, evidenciando também que a ação do homem possa lhe conferir destreza com a experiência da liderança, existem características próprias que o indivíduo exibe e que facilita o alcance de alguns objetivos que não se observam como tão comuns, portanto não se oferecendo a serem inatas ou desenvolvidas com facilidade a todos (GOLEMAN, 2015; FERRÃO, 2016; CURSINO, 2017).

Assim como a liderança remonta os primórdios na história, o desenvolvimento do ser humano em sua linha evolutiva, consta das habilidades como aquisições que o indivíduo já apresentava ou desenvolveu em seu tipo e estilo próprio, a exemplo, os democratas ou os tiranos que reconhecidos são pelo conjunto de características que nos possibilita diferenciá-los, favorecem-nos observar que cada um detém através de suas habilidades, um lugar de visibilidade. Com a liderança não é diferente, na figura do líder (como a dos tiranos ou democratas) denota uma capacidade através de suas habilidades de lidar, e a este último é que se está frente a um conjunto de características próprias e que originalmente o qualifica (SILVA; OLIVEIRA; TADEUCCI, 2014; MAXWELL, 2011; BIANCHI, QUISHIDA, FORONI, 2017).

Para Silva, Oliveira e Tadeucci (2017, p.4) “a liderança demonstra a habilidade que o gestor possui em atribuir ações e responsabilidades junto aos colaboradores, instigando aspectos motivacionais para o desenvolvimento da organização”.

Afirmam ainda que:

[...] dessa forma, dada a complexidade das organizações e da interferência sofrida pelo ambiente externo, aos líderes cabem adaptações, aperfeiçoamento e análise do comportamento do grupo de liderados para a o cumprimento de suas atividades rotineiras.

Para Bianchi, Quishida e Foroni (2017) os afazeres, as contribuições, as reflexões e principalmente os resultados que estão vinculados aos objetivos da liderança, destaca a habilidade, se não a principal, uma das mais mencionadas como necessárias – a capacidade de influência de pessoas para o cumprimento daquilo que se propôs liderar. Para as autoras existe uma indefinição sobre habilidades inatas, afirmam que estudos não comprovam que se nasce com aptidões como garantias de que um indivíduo vai representar o outro.

Blackaby (2001 apud LARA, 2012) acrescentam um exemplo que possibilita clarear que pode haver aptidões prematuras para se liderar, citando as crianças em situação de lazer em um parque para assegurar que há umas, destacam-se àquelas que influenciam outras, pelo tamanho e força, pela imaginação fértil e jogos diferenciados, pelo carisma, entre outros.

Tadeucci (2009) descreve em seu livro “Motivação e Liderança” sustentadas a complementariedade das palavras, que a compreensão de ambas pode favorecer com finalidade profissional, que o comportamento organizacional em empresas contemporâneas se evidencie através de pesquisas e, portanto, se revele, se esclareça, se identifique, denotando conhecimentos que possam intermediar a atuação da liderança.

Como essencial para o ser humano em todos os âmbitos da vida, a motivação também contempla essa condição no universo organizacional, quando se fala em habilidades de liderança necessárias para liderar. Como uma característica do líder ligada a capacidade de conhecer pessoas e através da subjetividade de cada um, se estabelecer um diálogo com o individual e sua satisfação, com algo ou alguém, e que pode render comprometimento e rendimentos consideráveis em função de uma tarefa realizada, afirma a autora que a motivação é parte do caminho para se chegar a bons resultados (TADEUCCI, 2009).

Afirma ainda que as pesquisas apresentam que “da personalidade e comportamento humano o motivo é o que *move* o ser humano” (TADEUCCI, 2009, p. 13). Exemplifica que casar, estudar, trabalhar, comer entre outros, derivam dos movimentos pessoais que nos orientam a comportar-se motivado por nossas escolhas. Acrescenta ainda que os motivos de escolhas podem ser emocionais, cognitivos, biológicos e/ou hereditários. O Quadro 1 a seguir esclarece cada um deles (TADEUCCI, 2009).

Quadro 1 - As motivações humanas

| | |
|------------------------------|--|
| EMOCIONAIS | Relacionado às necessidades de afeto, estima, equilíbrio psicológico, raiva, medo, ansiedade entre outros. |
| COGNITIVO | São baseados no conhecimento, nas opiniões e crenças de uma pessoa. |
| BIOLÓGICOS E/OU HEREDITÁRIAS | Características físicas que levam as pessoas terem motivos diferentes das outras. |

FONTE: TADEUCCI (2009, p.13).

Os fatores biológico e/ou hereditário, os emocionais e o cognitivo são bases para descrever a personalidade e o comportamental que confere ao ser humano possível de observar suas motivações.

Segundo Tadeucci (2009, p.17) as motivações estão no centro das relações interpessoais e o resultante delas, assim “a compreensão de fatores que interfere na motivação humana pode facilitar as relações interpessoais, o autoconhecimento além das circunstâncias que estão interferindo em determinadas situações”, observa-se a importância de como as pessoas são motivadas, especialmente aquelas que, no universo profissional e portanto organizacional, tecem implicações no desenvolvimento da liderança e suas especificidades.

Para Lara (2012) a remuneração acima da média do mercado, benefícios, plano de carreira, qualidade de vida entre outros, são motivadores para os profissionais, entretanto, observam-se hoje profissionais que pontuam como emergente em uma liderança, que o vínculo emocional com a organização seja saudável e que se evidenciado tornam-se motivação profissional.

Maxwell (2015) acrescenta que a liderança torna-se hábil também quando demonstra respeito não somente ao profissional, mas também com o aspecto pessoal do trabalhador, no primeiro ganha-se com a demonstração e interesse por ajudar, e no segundo ganha-se por mostrar-se mais envolvido com o que o trabalhador está vivenciando, denota que tem coração e sentimentos, e assim o equilíbrio dos dois, profissional e pessoal, como habilidade assertiva pode gerar bons frutos.

Aspectos motivadores também diferenciam as pessoas, e justamente por distinguir que se observa não sendo uma habilidade somente profissional, mas do homem em sua essência, que pode seguir pelas mais diversas vias, conhecê-las individualmente conforme o autor, requer autoconhecimento e um estudo profundo no comportamento humano (CURSINO, 2017).

O Quadro 2 a seguir, traz considerações sobre as habilidades e uma explicação sobre cada uma delas. Para Kaplan (2019) algumas habilidades se apresentam caracterizando-se como

competências que se desenvolvem para diferentes fins, se evidenciadas como para liderança, quando direcionadas auxiliam, quando lapidadas podem favorecer melhores resultados:

Quadro 2 – Outras habilidades humanas

| | |
|--------------|--|
| COGNITIVAS | São mecanismos do cérebro que estão relacionados com processos de aprendizagem e de memorização de informações. É possível treinar o cérebro através de exercícios cognitivos, para adquirir ou melhorar habilidades cognitivas, como o processamento de novos estímulos ou dados, por exemplo. |
| MOTORAS | Consiste em movimentos realizados com precisão. Um indivíduo hábil em termos motores demonstra uma elevada capacidade de coordenação de movimentos. Este tipo de habilidade está relacionada com o equilíbrio, estabilidade e manipulação de outros objetos. Pode ser treinada através de exercícios ginásticos, de agilidade e destreza. |
| PROFISSIONAL | É toda a particularidade de um indivíduo que lhe permite ter sucesso profissionalmente. Podem ser características psicológicas como motivação e autoconfiança ou outras que são adquiridas através da formação em uma área específica. |
| SOCIAL | É a aptidão para interagir socialmente com outras pessoas e são características essenciais para todos aqueles que são inseridos em uma sociedade. A capacidade de comunicação e persuasão, o trabalho em equipe e a empatia são algumas habilidades sociais de elevada importância. |
| COMPETÊNCIA | É a junção de talento e habilidade. Possível exercer uma determinada função apenas com talento ou com habilidade, mas os resultados serão sempre melhores quando as duas características estão presentes no indivíduo em questão. Uma pessoa competente é aquela que tem o talento (aptidão natural ou inata para uma certa atividade) e a habilidade (característica técnica que foi aprendida e melhorada através de uma abordagem teórica e prática). |

FONTE: Kaplan (2019, p.71).

Observam-se fatores como intercessores ou motivadores para a construção não só pessoal, mas também de ordem profissional possíveis de caracterizar habilidades reconhecidas na atuação da liderança, que quando desenvolvidas, podem favorecer as inter-relações que os autores destacam como fonte importante para a liderança.

Cursino (2017) esclarece que se não a maioria, uma boa parte das pessoas possuem aspectos que sugerem habilidade de liderança, de forma que comportem-se a apresentar ações motivadas aos seus objetivos de vida e que conseguem por várias vias realizá-los.

Chama-se à atenção as características de liderança se destacarem nos primórdios da humanidade, e que por vezes não se necessita almejar altos cargos para se observar que quando se compromete, se comporta e se dirige ações pessoais que denotam todos a um certo modo destacar aptidões e habilidades de liderança, fato da dona de casa a exemplo, que pode não liderar uma equipe organizacional, mas que dentro do seu lar, observam-se gestões: estratégica, de liderança e de pessoas acontecendo todo tempo, inclusive a financeira (CURSINO, 2017).

Para Bianchi, Quishida e Faroni (2017) na liderança é fundamental o papel das habilidades, e algumas são reconhecidas na prática como fundamentais essenciais.

O desenvolvimento do ser humano pode se dar em diferentes escolhas que se tenha, ou ainda, se investido no treinamento e o explorar das habilidades possa dar condição de estreitamento entre aptidões e habilidades que ocasionem um resultado promissor. Fala-se de um desenvolvimento saudável e possível para todo aquele que respeita o papel essencial da humanidade, o de evoluir, para os autores, muitos são os líderes que influenciaram a sociedade desde o passado, e eles continuam surgindo como referência na história, entretanto, dizem que pode-se associar fatos positivos de diversas personalidades, mas aqueles que se concentram na liderança e seus estilos tem despertado respeito e admiração, e características comuns são destacadas entre eles, a autoconfiança e ações que demonstrem respeito e admiração por aqueles que auxiliam a alcançar resultados (OLIVEIRA, 2016; KAPLAN, 2019).

Para Maxwell (2015) numa boa gestão, a liderança demonstra habilidade em se articular entre empresa e profissional sem que uma se sobreponha a outra, e que com equilíbrio todos compreendam o compartilhar das motivações para que se chegue a concretizar o que se espera de cada um envolvido, para o autor a assertividade move bons resultados.

Tendo em vista a liderança e as habilidades que se desenvolvidas e aperfeiçoadas poderão auxiliar no desenvolvimento e fortalecimento de uma equipe, Maxwell (2015, p.281) coloca-se na visão de uma liderança 360° como possível se desenvolvidas as habilidades: autoconsciência, confiança, empatia, distribuir tarefas, sempre retornar as equipes de forma coletiva e individual – *feedback*, receber *feedback* sabendo ouvir com tolerância, boa comunicação e consistência.

Para Maxwell (2015) nunca se esgota a capacidade humana de desenvolvimento, de aprender, e em vista a essa afirmativa assegura que ao conceito de liderança se associa a ideia de movimento, de que pode-se melhorar o líder se assim esse se propor, pode-se mudar a cultura organizacional, se assim ela se abrir, pode-se refazer e desfazer aquilo que não deu resultados, e não ter medo do reinventar e de ir atrás de novos desafios, o aprendizado e a atualização do que se faz, é um prejuízo que deve se considerar.

Para Kaplan (2019) as habilidades da liderança podem ser subdivididas em três grupos que denotam as características das habilidades e orientam a gestão e caminhos que se possa seguir a partir destas: o poder e tomada de decisão, capacidade de sugestão – influência e a gestão propriamente dita. No Quadro 3 a seguir, pode-se identificar e se esclarecer sobre as características que contemplam os três grupos, são elas:

Quadro 3 – Habilidades de liderança

| | |
|-------------------|--|
| TOMADA DE DECISÃO | <ul style="list-style-type: none"> • Estratégico – perspectiva ampla sempre planejando e antecipando implicações futuras; • Inovador – aceita riscos, sempre pensando e calculando sem que deixe de criar; • Decidido – segue sua intuição, pensamento independe dos demais, procurando ser proativo; • Participativo – aberto a contribuições, consulta outras reflexões para chegar no consenso. |
| INFLUÊNCIA | <ul style="list-style-type: none"> • Postura – sua dinâmica imprime impacto; • Comunicativo – sabe ouvir e sabe falar; • Persuasivo – convicto de suas ideias de maneira a colocá-las de maneira agradável para o outro; • Motivador – imprime energia nas realizações que acometem os que estão na sua volta; • Dominante – se utiliza da assertividade nas relações; • Cooperativo – se oferece sempre a ajudar; • Versátil – sua adaptação com ambientes e pessoas acontece naturalmente. |
| GESTÃO | <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento – ações através de pessoas de forma compartilhada e responsável; • Estrutura – se mostrar através da conduta e comportamento consistentes; • Execução: participa ativamente do progresso do trabalho das pessoas; • Coaching – sempre envolvidos aos feedback para auxiliar com as tarefas e as pessoas para que se saiam melhores no desempenho; • Assertividade – orientação para resultados através das pessoas; • Compaixão: é movido pela sensibilidade ao suporte às necessidades das pessoas. |

FONTE: Kaplan (2019, p.128-132).

Observa-se que os três pilares das habilidades características da liderança auxiliam na identificação da gestão na prática, podendo-se identificá-las nas atitudes do líder no dia a dia.

Para Oliveira (2016) a liderança chega a um nível de maturidade se respeitadas as proporções de cinco pilares: ética, altruísmo, pro atividade, influência e reinvenção, cada uma com a sua importância, especialmente quando alinhada com o conhecimento de sua equipe, entretanto, ressalta que a primeira se destaca entre as demais, pois a ética é a base para um líder motivador, capacitado para articular e debater com sua equipe, e a última, não que as demais não sejam necessárias, traz a consciência do potencial humano a que se atribui realizar resultados, lida-se com seres em evolução, de necessidades que alternam-se e que inspira atenção para não cair nos padrões do repetir a liderança e sim que esteja atento a mudanças e que imprima qualidade a suas ações, nunca desligadas das suas virtudes.

Tendo em consideração que habilidades e comportamento podem ser aprendidos, desenvolvidos, aperfeiçoados, observa-se a importante tarefa de quem encontra-se no lugar de educação frente a liderança, e a responsabilidade que se tem em relação a fazer isso muitas

vezes junto e com pessoas desacreditadas desta possibilidade, desenvolver e treinar nos oferta a necessidade de melhor explorar esse universo (KAPLAN, 2019).

2.1.4 O treino da liderança

Para Cursino (2017) existe um grande número de pessoas que podem se tornar líder, como o ser humano é múltiplo em seus afazeres, esse também seria mais um campo em que se houver investimento pode-se alcançar resultados favoráveis, e com a contribuição dos autores acima, sugere-se que desenvolver aptidões, tornar visíveis capacidades, bem como se aproveitadas já em pessoas que denotam certa liderança e carisma, ainda que não seja nas organizações em si, talvez seja um caminho para elucidar se favorável ou não, estudar as facilidades e características de pessoas que se destaquem, e isso pode se dar através de uma primeira seleção dos traços positivos que após um treinamento podem despontar ou não.

Quando evidenciadas habilidades ou mesmo interesse por elas, tão destacadas como necessárias ao sucesso profissional, segundo algumas pesquisas, é natural que se procure por compreensão do contingente potencial do indivíduo através de diferentes recursos que auxiliam a confirmação e que eleve a capacidade de desenvolvimento, e o treinamento é uma delas. Logo a busca pelo desenvolvimento tanto do indivíduo como da organização com profissionais bem preparados diante das mudanças ocorridas constantemente.

[...] qualifica o treinamento como um processo que auxilia o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento, ação, habilidades, conhecimentos e atitudes (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997, p. 94).

Campos (2004) sugere que uma primeira seleção dos traços positivos que motivam as pessoas a determinadas ações e escolhas, quando evidenciados através de habilidades esperadas para liderança podem ser vistas como favoráveis a uma evolução e crescimento se esclarecidas, estudadas, compreendidas e treinadas, podendo despontar em qualidades daquele indivíduo de atuação em mercados promissores e carentes de profissionais com características específicas.

Afirma ainda que a busca pela necessidade de treinamento deve ser observada pelas organizações, uma vez que a realização do treinamento incute no colaborador além do aperfeiçoamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas no meio corporativo, a consciência do papel que deve ser desempenhado, pois tudo isto requer uma postura profissional, consciente e responsável (CAMPOS, 2004).

A indagação é presente em diferentes autores, sobre a condição que o treinamento dá a liderança, uns asseguram ser um diferencial treinar, outros dizem que somente treinar não é suficiente para desenvolver bons líderes, enquanto outros dizem que o despertar das aptidões podem levar um tempo e tecem relação com a maturidade pessoal dos seres humanos, assim, se observam discordância entre eles, entretanto, nunca inviabilizando a liderança como passível de treinamentos que qualificam o potencial humano (CAMPOS, 2004; BENNIS, 2010; BIANCHI, QUISHIDA, FORONI, 2017).

Tendo em vista as contradições quanto a validade do treinamento na liderança Kaplan (2019, p.11) contribui “Essa reação costumava me chatear e me frustrar. Por que não conseguia convencer as pessoas de que liderança é uma capacidade que pode ser cultivada e aprendida?”. Para o autor, o treinamento não só é uma opção como é uma opção para que não se perca talentos escondidos pela forma da própria pessoa não saber lidar e nem identificar o que fazer com aquilo.

Os treinamentos atualmente são os mais diversos, e os estudiosos e acadêmicos envolvidos neste movimento se preocupam em atender a especificidade dos alunos, voltando-se a características que o mercado procura, de modo que assim, são reconhecidos como possibilidade de preparar melhor o profissional para diferentes oportunidades, mas não somente isso, que sejam eles os identificadores da necessidade de seus treinamentos, que trata-se de um lugar de investimento e que, os cursos e treinamentos comportamentais, auxiliam a lidar com as expectativas, os anseios, tanto quanto a tirar ilusões românticas do universo organizacional (CAMPOS, 2004; MAXWELL, 2006; OLIVEIRA, 2016).

Blane (2018) ressalta o quanto é importante que as organizações estejam atentas aos destaques profissionais que se sobressaem ao longo das experiências vividas e em diferentes equipes, visto que, como hoje se investe muito em treinamento e desenvolvimento humano, alguns talentos possam emergir no dia a dia das tarefas, e que o bom aproveitamento do profissional pode decorrer de motivações variáveis, entretanto uma das que mais se destacam são aquelas que o acompanhamento, o *feedback* constante e as atualizações aparecem para a equipe como associações ao investimento pessoal naquele que pode gerar melhores resultados.

Maxweel (2016) contribui com sua experiência quando diz que já identificou em muitas portas de empresas fechadas, ou prestes a fechar, que um dos fatores determinantes para o insucesso do negócio, foi a falta de investimento no contingente humano, de investir nos talentos, com treinos e de modo que esses abrissem novas frentes para lidar com a barreiras e obstáculos encontrados.

Blande (2018) presumindo que toda organização possui profissionais talentosos trabalhando para eles, e que estes possam ter limitações para compor o seu melhor desenvolvimento, a liderança é responsável por escutar, olhar, investigar e agir no projeto de melhor usufruir do conjunto de habilidades que tais profissionais possam oferecer, logo buscando apoio e profissionais comprometidos, cabe sim a liderança eliminar as barreiras que geram baixa produtividade, entretanto muitas vezes ela não consegue sozinha, tem que lançar mão dos recursos e ferramentas que o mercado oferece para o crescimento do profissional, através do investimento no conhecimento, assim: o treino, que pode ser por vias de um material que o mercado já oferece através dos cursos e aperfeiçoamentos, como os de mentoria, *coaching*, *MBA's*, entre outros.

Para Lara (2012) existe maior importância na ação, de modo a se sobrepôr ao conhecimento, e que assim se dão os melhores processos de desenvolvimento de liderança, na prática – liderando. Ressalta a distância daquilo que se aprende em treinamentos e cursos (em aulas) para aquilo que se pode colocar em prática, que é necessário admitir que aprender muitas vezes não dá condições para lidar com condições concretas de liderança no trabalho, que é algo muito complexo e pouco provável para ser trabalhado em um único curso de algumas poucas horas, que existem promessas vagas em cursos que afirmam te preparar para a liderança, quando observa-se que em um processo de desenvolvimento cuja frequência, ampliação e persistência, possa ser positivo a todos os indivíduos, e que a cultura organizacional é vasta, nenhum treinamento pode dar essa garantia.

Oliveira (2016) afirma que os líderes devem preocupar-se mais com uma liderança saudável, porém focados em elementos que influenciam diretamente no trabalho dos profissionais, através da realização pessoal e profissional de sua equipe, resultante da organização se entender em ganhos por essa via. O treinamento é um apontamento positivo como saudável na avaliação de profissionais no mercado. Entretanto, afirmam também que, ações quanto o espaço físico, volume de atividades, higiene e segurança, salário, estilo de liderança, participação dos funcionários nas tomadas de decisões, sinergia da equipe, entre outros, também são pontuados como necessários e não devem ser desconsiderados como pontos motivacionais no desenvolvimento da liderança.

Para Blane (2017) a chamada, se destaque como sua liderança de sucesso, por vias somente deste curso, ou daquele treinamento, é apelativa, e digna de punição, corroborando com a autora (LARA, 2012) que propõe a jornada de desenvolvimento do ser humano, com a visibilidade de que não se nasce pronto, que sim existem algumas características que se destacam, e quando focadas nas habilidades e na efetiva atuação, do aprendendo fazendo,

exercendo e reconhecendo seus limites e até transpondo-os, é muito mais rica, proveitosa e digna do reconhecimento da compreensão que uma liderança comprometida com o sucesso está sempre em processo de inovação e melhorias.

Para Bianchi, Quishida e Foroni (2017, p.43) é preocupante que a gestão em alguns contextos ainda foque “filosofias, políticas, programas, práticas e processos – formulação, do que na implementação da gestão de pessoas – papéis e relações organizacionais existentes nessa gestão”. Estreitar o sentido para vida como o neuropsiquiatra e psicólogo austríaco Viktor Frankl apontava, requer ter em mente a compreensão do universo profissional no complemento do ser e suas compilações, assim deixarmos de ser passivos quanto às “paixões, interesses familiares, pessoais, e não apenas um currículo brilhante” (OLIVEIRA, 2016, p. 39).

Oliveira (2016) acrescenta, os treinamentos existem, são necessários, e são de fundamental contribuição para fomentar o perceptível, entretanto, não se pode creditar somente a eles, aptidões que tornam hábil o indivíduo e que com isso estejam fadados ao sucesso, cabe o treinamento também, evidenciar que, em se tratando do potencial humano, as respostas a um treino, pode-se ter retornos diferentes a liderança.

Goleman (2015) destaca a importância de se associar aos treinamentos um investimento maior de material destacando a necessidade de esclarecimento do conteúdo que favoreça a compreensão na constituição psicológica do ser humano, como possibilidade de completude da liderança contemporânea de que um fator de influência direta à produtividade – o emocional, segundo o autor, quando valorizado o respeito, inclusive por parte do meio acadêmico, tem-se uma ampliação, integrando como possibilidades as mudanças geracionais, culturais, entre outras, como um importante pilar de qualidade.

Cursino (2017) contribui afirmando que o treinamento não exclui a importância da prática, ao contrário, pode melhorá-la, e que é através de lideranças abertas à inovação e no processo constante de melhorias, que se move a indústria do conhecimento. Goleman (2015) em referência a temática assegura que é inteligente que caminhem juntos, a medida em que na prática a teoria parece não mais atender, ou o inverso, ao avanço do progresso da liderança, torna-se importante não só o reconhecimento de que algo necessita ser feito.

2.1.5 Tipos de lideranças

De acordo com Oliveira, Possamai e Valentina (2015), a estrutura organizacional exerce influência nos papéis de líderes e gestores, pois determina a distribuição de tarefas e atividades, bem como promove a criação de equipes. Gerentes são escolhidos e aparecem na estrutura

organizacional, seja ela formal, duradoura, ou temporária e a liderança torna-se distribuída espontaneamente. No sentido de acompanhar a compreensão da liderança, especialmente para esclarecer, vale-se por diferenciar as funções a que se prestam, no quadro 4 tem-se um comparativo entre elas:

Quadro 4 – Estilo de liderança

| GERENCIAMENTO | LIDERANÇA |
|---|---|
| PLANEJAMENTO: <ul style="list-style-type: none"> • Orçamento • Cronograma • Alocação de recursos | ESTABELECIMENTO DE UMA DIREÇÃO: <ul style="list-style-type: none"> • Criar uma visão • Dar uma visão geral (Figura) • Definir estratégias |
| ORGANIZAÇÃO: <ul style="list-style-type: none"> • Organização de pessoas • Alocação de pessoas • Regras e procedimentos | ALINHAMENTOS DE PESSOAS: <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar objetivo • Procurar por comprometimento • Construir equipes e coalizões |
| CONTROLE: <ul style="list-style-type: none"> • Solução de problemas • Incentivo e soluções criativas • Ações corretivas | MOTIVAÇÃO E INSPIRAÇÃO: <ul style="list-style-type: none"> • Inspirar e energizar • Dar poder aos subordinados • Satisfazer necessidades |

FONTE: Oliveira, Possamai, Valentina (2015, p. 386).

A estrutura organizacional e o compor da equipe distribuindo as funções depende das organizações e suas estratégias, entretanto observa-se que as diferenças são importantes e quando acompanhadas podem favorecer que não se confunda as responsabilidades de cada um.

Há tempos as pessoas confundem gerenciamento com liderança. O líder é a pessoa que tem a capacidade de influenciar a prática das ações de maneira produtiva, trabalhando com motivação, encorajamento e valorização humana. O gerente irá cuidar dos bens e serviços de uma organização, ou seja, todo líder pode ser um gestor, mas, nem todo gestor pode ser considerado um líder (SILVA; REIS, 2016).

O gerenciamento lida com a máquina organizacional que exige a preservação da ordem e a uniformidade dos comportamentos e ações gerenciais e a liderança trabalha com as mudanças trazidas pela concorrência de mercado (DUBRIN, 2003 apud TADEUCCI, 2009).

Ambos, líder e gerente, são importantes para a organização, pois um atua para inspirar, motivar e persuadir e o outro para gerenciar as mudanças, o exercício de um não necessariamente exclui o outro (TADEUCCI, 2009).

No século passado, o líder ficava no centro da relação e exercia uma postura diretiva sobre o comportamento dos liderados. De individual e centrada no líder, a liderança passou também a considerar a equipe, ou seja, todos os envolvidos no processo. Palavras como

objetivos, metas e resultados, passam a ser importantes no alinhamento da relação com as diretrizes organizacionais (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

Para Tadeucci (2009) importa-se frente a teoria de liderança com base nos traços de personalidade que se compreenda as diferenças entre o estilo de liderança do gerente e o líder, conforme apresenta-se no quadro 5 os comportamentos que determinam a atuação dos profissionais:

Quadro 5 – Diferença de comportamento Líder e Gerente

| LÍDER | GERENTE |
|--------------|---------------------------|
| Visionário | Racional |
| Passional | Consultivo |
| Criativo | Persistente |
| Flexível | Solucionador de problemas |
| Inspirador | Firme em seus pensamentos |
| Inovador | Analítico |
| Corajoso | Estruturado |
| Imaginativo | Deliberado |
| Experimental | Autoritário |
| Independente | Sólido |

FONTE: Tadeucci (2009, p.92)

Esclarecidas as diferenças e ressaltando que têm-se como funções e comportamentos líder e gerente bem especificadas, observam-se com clareza o que se deve postular no estilo, ou no tipo de liderança (TADEUCCI, 2009).

Para Cursino (2017) ainda que o esclarecimento sempre seja efetivo entre líder e gerentes, sempre é paradigmática essa relação existente. Tendo em vista o gerente, pode-se dizer que é quem faz cumprir ordens, através de outras ordens, sem maleabilidade nenhuma, muito menos negociação, por vezes pode-se colocar nas relações profissionais de maneira hostil causando insatisfações, gerando medo como propulsor do cumprimento de suas regras.

O líder não exibe nenhuma destas colocações anteriores (do gerente) procura o trabalho em equipe exaltando a descentralização das tarefas, aproveitamento das expertises no grupo para dinamizar o trabalho, costuma ser ouvinte, participativo, democrático, fazer sugestões, pontuações que acrescentem, por vezes, muito mais no sentido de indagações para auxiliar o liderado a chegar por si só a uma melhor resposta, coloca as pessoas ao seu redor para pensar, para se responsabilizar e se comprometer com um ambiente saudável. Tende a ser tolerante, valorizar tecnologias, criatividade, inovação, qualidade no servir, motiva atitudes polivalentes e proativas (ZANELLI, 2008; TADEUCCI, 2009; CURSINO, 2017).

Para Zanelli (2008), quando se coloca em pauta o estilo de liderança, deve-se atentar em alinhar à estratégia, à missão, ao desenvolvimento da autonomia e das competências individuais, tendo conhecimento da necessidade da constante avaliação dos processos estabelecidos como procedimentos essenciais para estruturar a organização, mas para antes disto deve-se reconhecer as bases, o que fundamentou, bem como quem fundou a empresa e como vinha dirigindo os negócios junto a seus colaboradores.

Tendo em vista que a liderança é um conjunto de práticas articulados entre organização, líderes e liderados, não só no âmbito organizacional, mas também extremamente importante nele, os líderes e seu desenvolvimento tornam-se junto a responsabilidade de desenvolver pessoas “a grande chave para um ter um trabalho eficaz” (FERRÃO, 2016, p. 4).

Para Tadeucci (2009) os estilos de liderança se dão em diferentes contextos, na natureza, no político de poder, etc. Na compreensão das bases conceituais opostas das autoridades que exibem, importa-nos saber conforme o quadro 6, que as autoridades, de liderança e formal, apresentam diferenças consideráveis e nos favorece avaliar a atuação de ambos, possibilitando identificar se houver conflito ou ainda distorções no papel executado:

Quadro 6 – Diferenças das autoridades formal e de liderança

| AUTORIDADE FORMAL | LIDERANÇA |
|--|--|
| Fundamentam-se em leis aceitas de comum acordo, que criam figuras de autoridades dotadas de poder de comando | Fundamenta-se na crença dos seguidores a respeito das qualidades do líder e de seu interesse em segui-lo. |
| O seguidor obedece à lei incorporada na figura da autoridade, e não à pessoa que ocupa o cargo. | O seguidor obedece ao líder e à missão que ele representa. |
| A lei é o instrumento para possibilitar a convivência social. | O líder é instrumento para resolver problemas da comunidade. |
| A autoridade formal é limitada no tempo e no espaço geográfico, social ou organizacional. Os limites definem a jurisdição da autoridade. | A liderança é limitada ao grupo que acredita no líder ou precisa deles. Os limites da liderança definem a área de influência do líder. |
| A autoridade formal é temporária para a pessoa que desempenha o papel de autoridade. | A liderança tem a duração da utilidade do líder para o grupo de seguidores |
| A autoridade formal inclui o poder de forçar a obediência das regras aceitas para convivência. | O Líder detém o poder representado pela massa que o segue. |
| A autoridade formal é atributo singular. | A liderança é produto de inúmeros fatores. Não é qualidade pessoal singular. |

FONTE: Maximiniano, 1997 apud Tadeucci (2009, p.81).

Observa-se que as diferenças são notórias, as singularidades do gerente geralmente se associam a autoridade formal enquanto a do líder a associação é com a autoridade de liderança, faz sentido como comporta-se cada qual em sua condição profissional.

Os primeiros estudos sobre liderança apontam os traços ou características pessoais do líder, baseando-se em traços de personalidade que os diferenciam de seus liderados como aparência, habilidade verbal, extroversão, autoconfiança entre outros (TADEUCCI, 2009).

“O desempenho de uma companhia está intimamente ligado à personalidade e aos valores de quem está no alto. E a personalidade e os valores das pessoas no alto determinam o tom da cultura” (SIMON, 2019, p.231). Para o autor, muitas organizações preferem a visão de autoridade formal, vivenciando de maneira hierárquica o relacionamento interpessoal e atingindo metas através desta conduta, no entanto, a experiência de que organizações com essa leitura de atuação são minorias atualmente, muitas encontram dificuldades em migrar para a autoridade de liderança, mas com persistência, buscando ferramentas, recursos e a sobreposição de profissionais cujo pensamento seja de liderança expandida, pode se efetivar a transição.

Segundo Cursino (2017) as organizações e a cultura organizacional começam a despontar para a necessidade de novos rumos gerenciais e administrativos por observar que outras empresas despontavam com diferenciais de negociação e oferta, que não conseguiam acompanhar, começa o movimento de mudança muito mais copiando modelos do que compreendendo o conceito e a necessidade de atualização. Sinais visíveis da mudança e abertura a novas teorias.

A sobreposição de estilos de liderança reflete a adequação ao cenário atual da organização ou àquele momento e desafio a ser ultrapassado, bem como, a capacidade e a situação da equipe em determinado momento e a realidade externa que influencia diretamente o funcionamento da organização (PÉRSICO; BAGATINI, 2013).

Bianchi, Quishida e Foroni (2017, p. 49) pontuam que neste momento transitório a teoria da personalidade despertou muitos estudos e demandou acompanhamentos necessários para compreensão do comportamental da liderança:

Sob a perspectiva da teoria de traços de personalidade, busca-se identificar qualidades e características pessoais que diferenciam líderes de não líderes; e, sob a perspectiva da teoria comportamental, busca-se identificar características comportamentais que contribuam para essa mesma diferenciação” Já a abordagem carismática pode ser vista como uma retomada da abordagem dos traços, enquanto a transformacional/transacional era uma combinação do movimento comportamental com o movimento contingencial isto é, as abordagens evoluem incorporando novas variáveis às bases teóricas iniciais.

Para Robins, (2002 apud Tadeucci, 2009), a teoria dos traços de personalidade apresentava algumas limitações:

- A não existência de um traço universal que possa prever a liderança em qualquer circunstância;
- A não evidência em relação à separação de causa e efeito.

Os traços podem prever a possível liderança, mas não podem garantir que o comportamento aconteça, sendo a subjetividade e a especificidade comportamental da liderança algo muito mais amplo e necessário de acompanhamento constate, que trouxe à tona a complexidade desta abordagem.

O quadro 7 a seguir apresenta as diferentes teorias e a evolução com o passar dos anos, que abordam cada qual especificamente a liderança:

Quadro 7 – A evolução das abordagens da liderança

| TEORIA | DESCRIÇÃO |
|------------------------|--|
| Traço da personalidade | Concentrou-se em pesquisar quais características individuais que são associadas a liderança. Considerava traços físicos, mentais e psicológicos. |
| Estilo comportamental | Acreditava-se que o comportamento do líder influenciava diretamente o comportamento de seus subordinados. |
| Situacionais | Tentativa de explicar o comportamento do líder a partir de situações específicas que controlariam o estilo de liderança |
| Contingências | A eficácia da liderança depende de duas variáveis, a primeira seria o ambiente, e o segundo os membros que compõe o grupo, tanto o ambiente físico quanto as limitações de espaço, destruição de equipamentos, entre outros podem influenciar as condições ambientais, eu quanto aos membros, as mudanças influenciam na dinâmica organizacional, com os seus comportamentos. Essas duas variáveis influenciam a dinâmica organizacional e conseqüentemente o comportamento do líder, o que nos leva a deduzir que é a liderança |

FONTE: Tadeucci (2009, p.91-123)

As quatro teorias expressam o caminho que a evolução das teorias expressam através delas como tentativa de melhor atender aos objetivos da liderança.

Para Simon (2019) o passar dos anos ensina sobre o caminho percorrido, dá condição para aprendermos com os enganos, equívocos, por dizer, erros alheios, mas também destaca as contribuições e acertos, e favorece o século XXI, como promissor no desenvolvimento de lideranças que impliquem as organizações estratégias e execuções voltadas a sabedoria e aprendizado de quem está no topo da história da organização, como não descartáveis totalmente.

No quadro 8 destacam-se os estilos de liderança:

Quadro 8 – Estilos de lideranças

| ESTILO DE LIDERANÇA | COMO ELE REPERCUTE | IMPACTO NO CLIMA DO ORGANIZACIONAL | QUANDO É APROPRIADO |
|----------------------------|---|--|---|
| VISIONÁRIO (AUTORITÁRIO) | Impele as pessoas rumo a sonhos compartilhados | O mais positivo de todos | Quando a mudança requer uma visão nova, ou quando um rumo claro é necessário |
| COACHING | Conecta o que a pessoa quer com as metas da equipe | Altamente positivo | Para ajudar uma pessoa a contribuir mais eficazmente com a equipe |
| AFILIATIVO | Valoriza ideias das pessoas e obtém o compromisso pela participação | Positivo | Para amparar arestas em uma equipe, motivar durante períodos de sucesso ou fortalecer as relações |
| DEMOCRÁTICO | Valoriza as contribuições das pessoas e obtém o compromisso pela participação | Positivas | Para obter adesão ou consenso, ou contribuições valiosas dos membros da equipe |
| MARCADOR DE RITMO | Fixa metas desafiadores e empolgantes | Com frequência altamente negativo, por ser mal executado | Para obter resultados de alta qualidade de uma equipe motivada e competente |
| AUTORITÁRIO (COERCIVO) | Alivia o medo ao dar instruções claras em uma emergência | Com frequência altamente negativo, por ser mal executado | Na crise, para iniciar a recuperação de uma empresa |

FONTE: Goleman (2015, p.48).

A liderança se mostra através do autor citado que sempre deteve o interesse dos estudiosos, às pesquisas e das organizações em especial, como fonte de impactos nas relações observadas e mensuradas como âncora ao desenvolvimento profissional. Se mostrando crescente e com visão ampliada à valorização da conexão da gestão com sua equipe.

De acordo com o autor supra citado, descrever os estilos de lideranças nos oferece a observação de que existem diferenças importantes entre eles, que condizem com a cultura da organização, os valores, missões, entre outros, porém que é muito comum que a organização, com foco em melhorar sua liderança, já tenha passado por exercícios voltados a implementar alguma das citadas acima e por motivos próprios ou impróprios não tenham na auto avaliação sentido-se atendida pelo estilo, desta forma compreende-se que assim como há movimento na formação, na história, no estilo da liderança também.

Tadeucci (2009, p.139) fecha as lideranças através da linha histórica da evolução englobando as teorias tradicionais, comportamentais, contingenciais na formação da teoria de atribuição, que consiste em uma liderança que se fundamenta na forma democrática, se revelando através da escolha das pessoas que serão conduzidas, descartam-se a organização ou terceiros, a gestão será determinada pela manifestação de quem gostariam de seguir como líder “[...] as pessoas atribuem valor, significado e comportamentos aos líderes, por esse motivo a abordagem é denominada teoria da atribuição.”

Considerando a relação entre a função que foi atribuída, o profissional selecionado e o resultado que se apresenta, evidenciam-se quadros positivos ou negativos das atribuições, orientadas para análise por “três tipos de informação: distinguibilidade, consistência e consenso” (TADEUCCI, 2009, p.139). Assim construindo um modelo de avaliação que dada compreensão do comportamento e frequência permite com que ações preventivas possam ser tomadas.

Tendo em vista a avaliação, a teoria da atribuição se baseia no reforço do comportamento ideal que a liderança espera atingir (TADEUCCI, 2009).

Os estilos de liderança mencionados anteriormente, fazem parte na literatura do que se chama de transacional, trata-se de uma abordagem de autoridade ao cargo, que exhibe trocas e recompensas, bem como punição. Inspira um dos perfis de líder atualmente mais encontrado nas organizações. Tem como características próprias: não compartilhar ideias, decisões ou opiniões; as experiências vividas são inspiradas em exaltar a organização em operações que visam prover eficácia e eficiência; preocupam-se com indicadores do mercado, como vendas, participação no mercado, lucratividade, entre outros; sem iniciativas para transformação do ambiente organizacional. Para Simon (2019) é um estilo de liderança que mantém as organizações no passado, mantendo a tradição histórica. Em linhas gerais designa responsabilidades como compensação ao cumprimento de outras tarefas (TADEUCCI, 2009; BENNIS, 2010).

Para Bennis (2010) a diferenciação entre dois estilos de liderança desta época, fundamentam a passagem para abordagens mais recentes. Contrária a abordagem transacional, a transformacional dá início a um novo movimento histórico, e na sequência o estudo traz suas contribuições e implicações. Apesar da liderança transacional continuar operante nas organizações até os dias de hoje.

2.2 Lideranças contemporâneas

Observada a liderança como o exercício em diferentes ambientes e especial neste estudo – o organizacional, considerando que sejam comportamentos, atitudes que comprovam a habilidade em conduzir e inspirar as pessoas ao seu redor, com longevidade e que atingindo motivações, transforma e ao mesmo tempo que se adapta, a si, ao ambiente e as pessoas deste meio e forma seguidores, fomentam atributos, qualidades que necessita-se observar e ampliar para melhor compreensão deste tempo. Fatores que inserem a liderança do século XXI como envolta a uma mudança de paradigma, que exibam mais flexibilidade e mais participação (TADEUCCI, 2009; BENNIS, 2010; CURSINO, 2017).

Tendo em vista as descentralizações das decisões que já foram se incorporando as teorias anteriores que as contemporâneas, a comunicação como fator favorável as equipes e a liderança ganhou um espaço assertivo e gerou relações profissionais co-responsabilizadas que despertaram o rompimento com teorias de lideranças hierarquizadas e tradicionais (CURSINO, 2017).

Para Maxwell (2015, p.90) a liderança transformacional se ergue sobre um ponto incomum aos outros estilos em relação a postura do líder “se preocupam com cada indivíduo como pessoa, então as pessoas têm uma boa relação com eles. Quanto maior for sua preocupação, mais ampla e mais longa será sua influência”. De modo a estimular o desenvolvimento da habilidade e responsabilizá-los por isso.

Para Tadeucci (2009) foi a partir dos anos 80 que através dos modelos de liderança carismático e transformacional se observa como apelativo a tendência de aproximar pessoas comuns a ideais de liderança através de comprometimentos sugeridos por um conjunto de comportamentos simbólicos chamado de Teorias Neocarismáticas.

No quadro 9 a seguir observam-se duas das demais destacadas pela autora como importante na compreensão deste movimento na liderança contemporânea:

Quadro 9 – Teorias Neocarismáticas

| TEORIA | DESCRIÇÃO |
|------------------------------|---|
| Carismático visionário | Ações de longo prazo, realizadas mediante comunicação efetiva com seus liderados, convencendo-os a associarem as metas organizacionais com as metas pessoais. |
| Carismática baseada na crise | Ações de curto prazo, dependendo da habilidade do líder em convencer as pessoas sobre ações a serem tomadas mediante situação de crise ou imprevistos. Neste caso, como as situações são emergenciais, a ética do líder torna-se aspecto fundamental. |

FONTE: Tadeucci (2009, p.143).

Gomes e Cruz (2007 apud BAESSO et al., 2017, p. 20), afirmam que:

Líderes carismáticos defendem a motivação intrínseca como uma estratégia para influenciar os liderados a perceberem suas potencialidades, talentos e sentimentos de valorização pelo que fazem. Na medida em que o liderado percebe o valor do seu ofício, o líder carismático estimula-o para atitudes mais positivas em prol do sistema social que está inserido, ao prover um sentimento de identidade coletiva. Esse estilo de liderança remete aos liderados a busca para o alcance de propósitos que mobilize atitudes de otimismo em busca de resultados mais sistêmicos.

Para Tadeucci (2009) as implicações do estilo carismático na liderança mobilizam no líder comportamentos bem específicos e que exprimem condição de dirigir a sua equipe, de modo a incentivar, inspirar o envolvimento na missão, cuja visão do líder orienta essa relação, gerando conforto, autoconfiança possíveis de gerar motivações no aprimoramento de habilidades. O líder carismático deve mostrar-se envolvido a pessoas de forma a cativar e influenciar, gerando empatia, se envolvendo e auxiliando no envolvimento da equipe, cuja conexão, o vínculo favoreça o espontâneo no emergir de ideias e as tratativas possíveis que se farão necessárias ao trabalho, sem que isso implique em ordens cumpridas, mas sim em espontaneidade.

Característico da liderança transformacional é instituir uma tarefa como desafio, que quando responsabilizado o profissional, ou a equipe se coloca na posição de experimentar suas habilidades, ou testá-las, para seu próprio desenvolvimento (MAXWELL, 2015).

De acordo com Oliveira, Possamai e Valentina (2015), a análise de como a liderança é exercida na organização sugere um anseio por parte de líderes e liderados por uma liderança cada vez mais transformacional, composta pelas competências como carisma ou influência idealizada, sendo esta através da capacidade do líder em construir relações e influenciar a organização, na liderança pelo exemplo.

Para Simon (2019) são os exemplos, e é através deles que se evidenciam o futuro como significativo nos níveis de desenvolvimento, desempenho e conduzem as organizações a compreender e instituir uma liderança mais envolvida com a transformação cultural e organizacional, sem que para isso se perca o foco do êxito, benefício e sucesso dos negócios.

Tadeucci (2009) cita pontos que merecem atenção:

- Gestão da transformação como fonte de mudanças para melhorias organizacionais e pessoais;
- Foco no trabalho em parceria, transformando os pontos fortes e fracos como investimento no pessoal e profissional quando evidenciados e não mais como falhas e possíveis punições;

- Acentuação da influência através de inspirar e motivar fomentando o respeito, a colaboração, a confiança e o respeito mútuo;
- Investe-se nos estímulos propulsores de melhores resultados através de comportamentos e atitudes na equipe;
- O perfil de cada um da equipe como significativo para a base da relação. Compreendendo que cada uma das estratégias se dá de acordo com perfil individualizado e não mais massificado;
- No alcance da satisfação todos são envolvidos, não se contempla o retorno como potencial de um só da equipe, e sim da assertividade de que cada um garante o alcance a seu modo;
- Exalta-se a participação como motivação de benefícios que juntos agregam a evolução de forma sistêmica;
- Ainda que convidados ao pensamento crítico, a abertura para debater pontos emergentes da equipe, o líder conduzindo com sinergia os profissionais, as ideias e soluções contemplam soluções não problematizadas;
- O estímulo das emoções como humanização do pessoal que compõe a equipe mobiliza a visão e valores em comum entre organização e profissionais para que sintam-se pertencendo ao processo que determina os resultados, passa-se a fazer parte da conquista sem que isso implique em distorções sentimentais;
- Tem foco e considera importante a qualidade de vida de seu pessoal;
- O sucesso ou insucesso envolve a todos;
- Não se distancia do foco em resultados, entretanto preocupa-se com a evolução pessoal, a humanização do ambiente e a cultura organizacional como fonte transformadora.

Segundo Simon (2019) os aprimoramentos da teoria transformacional na liderança necessitam se utilizar de instrumentos que elevem a capacidade do líder em se articular a diferentes contextos, pessoas e situações, elevando a compreensão de que através de profissionais bem direcionados e desenvolvidos e bem amparados em suas vivências, os resultados são melhores, e o futuro inspirador no crescimento de todos. Entretanto, para além disto, e não se deve perder de vista, o papel do líder quando verdadeiramente envolvido ao crescimento do seu pessoal e da empresa, necessita de exemplos através de suas atitudes e

comportamentos que enalteçam suas contribuições, assim a equipe torna-se seguidora e se exercita nas mesmas qualificações.

Bass (1997 apud Tadeucci, 2009) destaca quatro componentes na liderança transformacional, conforme quadro 10, são elas:

Quadro 10 – Componentes liderança transformacional

| COMPONENTES | DESCRIÇÃO |
|---------------------------------|---|
| Influência idealizada – carisma | O líder está em consonância com a missão e visão da organização transmitindo esta percepção ao liderado, com firmeza e determinação, passando, desta forma, confiança e credibilidade ao grupo. Comumente o grupo tem o líder transformacional como referência. |
| Motivação inspiradora | Neste componente o líder demonstra acreditar nos resultados e possibilidades da equipe em atingi-los. Demonstra entusiasmo e otimismo, se expressa de forma clara e acessível ao grupo. Utiliza de histórias e situações já vividas pela equipe como forma de facilitar a compreensão e aumentar a motivação e otimismo para alcance das metas. |
| Estímulo intelectual | A criatividade é incentivada pelo líder. Os funcionários são estimulados a fornecer novas ideias e caso elas não sejam aplicáveis não serão ridicularizadas, o que aumenta a probabilidade de que esse comportamento permaneça por muito tempo. As sugestões podem ser para novas situações ou melhoria de antigos processos e procedimentos. |
| Consideração individualizada | Esse componente da liderança transformacional exige que o líder seja capaz de conhecer cada funcionário em suas diferenças individuais, o que permeia conhecer desde a sua personalidade, necessidade, dificuldades e seu potencial. Os funcionários precisam perceber que são indivíduos dentro do grupo e que são reconhecidos pelas suas diferenças. |

FONTE: Tadeucci (2009, p.142).

A liderança e o envolvimento crescente de novas teorias parecem se desenvolver a partir das relações e as considerações que contribuem para que os profissionais sintam-se participando de algo muito maior que o resultado de uma organização.

A valorização é observada na teoria transformacional em duas vias, do líder e sua equipe favorecem o ambiente em si, saudável e de qualidade, considerando a motivação e a forma natural de se deixar ser o que se é, se comportar como acredita e dirigir sua tarefa conforme acredite pertinente, no entanto, este modelo autoriza que você se auto avalie, pois os contextos pré-esclarecidos, e a auto compreensão baseadas nas observações das vivências subsidiará material que personalize as características próprias, de modo a avaliação do comportamento no dia-a-dia, por ambos, e esse exercício como natural dos envolvidos contribui para sua efetivação (SIMON, 2019).

Para Zanetti (2008) o homem e seu desenvolvimento é algo propulsor de sua existência, e quando envolvido ao social e as relações que o ambiente organizacional promove, como um cenário fértil às estimulações diversas, se desafia a atingir aspectos que em outras relações não o inspiraria. Se no entendimento de seu crescimento o homem contemplar sua evolução, sentir pertencimento a equipe e ainda se associar essa parceria como rendendo status e acolhimento, tem-se nesse combustível para sua entrega a se realizar através dos seus resultados organizacionais.

Silva e Reis (2016) contribuem, existem táticas legítimas nas diferentes lideranças estudadas e aplicadas atualmente. Para toda proposta de alcançar melhores resultados através de pessoas no ambiente organizacional, em geral estão sempre envolvidas a proporcionar projetos e que sejam efetivados para o bem comum da empresa. Em especial a transformativa, está relacionada a táticas colaborativas, que buscam por fim o apoio do pessoal para realização de projetos aprovados. Tendo em vista essa colaboração e envolvimento do líder e equipe envolvido num objetivo comum, observa-se que a colaboração tem ligação com o estilo transformativo, por visualizar o impacto que no cumprimento de metas e objetivos vão favorecer as partes envolvidas no processo.

A liderança transformacional tem estreita ligação ao fator de confiança, quanto mais a equipe confiar no líder, maiores são as chances de se desafiarem como profissionais, a correrem risco, evidenciando a atitude influenciadora da liderança como ponto propulsor para o trabalho desempenhado (SILVA; REIS, 2015). Entretanto, chama-se a atenção para o viés de más condutas também determinar um grupo que se apoie nos comportamentos da liderança, ocasionando em comportamentos e desfechos não muito éticos, visto que, seguir o líder como fonte inspiradora é uma premissa desta teoria, “reforçando a importância da ética pessoal no comportamento do líder carismático (TADEUCCI, 2009, p.144).

Ferrão (2016) fala do poder do líder transformacional tendo em vista como o desempenho motiva não só o profissional, mas também a organização, sugere que essa via quando se avalia a equipe e se observa como investimento, pode-se alcançar através de uma avaliação, uma tática que mobilize a compreensão dos fatores ligados a propulsão de resultados bons ou não à realização de projetos.

Para a autora ganha-se quando frente a bons resultados ou não se utilizando de ferramentas de avaliação de desempenho para nortear ações para o alcance de melhores rendimentos não só da equipe, mas também da liderança, pois eles favorecem leituras que no dia-a-dia podem passar despercebidas.

Simon (2019) fala de uma liderança atenta a tudo, inclusive exemplos de lideranças externas que mobilizem suas técnicas, métodos e ferramentas no sentido de melhorar sua capacidade de articular seus seguidores, através de sua conduta à execução dos objetivos e metas da organização. Ressalta o despertar filosófico de uma equipe se amparar no líder servidor, que sempre envolvido a produtividade, promova uma liderança focada no aprimoramento das habilidades e eliminação de *gaps*, no sentido de essência de seus comportamentos, se observe que potencializa ações que tornem suas equipes independentes, não limitando sua atuação e crescimento, e sim gerando condições para autonomia à autorregulação e autodesenvolvimento.

Uma liderança servidora segundo Simon (2019) tem foco voltado principalmente para as pessoas, buscando o resultado por outras vias, mas especialmente no investimento no profissional para metas e objetivos assertivamente. Acredita que é possível esse alcance através das pessoas. Para o autor, este estilo de liderança tem base na afirmativa que liderar é servir. E assim, o líder servidor buscar compreender as reais necessidades de suas equipes, no sentido de auxiliar, apoiar, ensinar, inspirar e motivar os colaboradores, para que todos possam desenvolver potenciais e talentos.

Deste prisma, o modelo de liderança servidora visa através do seu modelo de gestão favorecer a criação de um sistema de cooperação mútua e contínua, agregando conhecimentos e compartilhando ideias. Além disso, é um estilo de liderança com foco no capital humano e não apenas em resultados para a empresa, o que possibilita a adoção de práticas e políticas mais eficientes (MAXWELL, 2015; SIMOM, 2019).

Simon (2019) tendo em vista como essa liderança se articula na capacitação e desenvolvimento de pessoas, existem apontamentos de sua atuação esclarecidos abaixo:

- Atribui responsabilidade às pessoas e por suas próprias ações no local de trabalho;
- Investe em capacitação, como fonte de reconhecimento de talentos e pontos fortes dos colaboradores que necessitam ser desenvolvidos para melhor explorar e atingir resultados;
- Incentiva os profissionais em suas ações e em seu crescimento pessoal, mostrando que eles não são meros subordinados, mas indivíduos únicos, plenamente capazes de contribuir para que a empresa se torne cada vez mais bem-sucedida no mercado;

Para Simon (2019) esse é o tipo de liderança que exige destreza comportamental, emocional e psicológica do líder, sem que se distancie da racionalidade, pois seu foco requer

que sejam desenvolvidas pessoas em seus potenciais, como habilidade, deve ter a humildade para reconhecer que os colaboradores podem ter mais conhecimento e experiência do que ele. Ao reconhecer os limites do próprio conhecimento, ele incentiva a criação de um ambiente de aprendizagem, em que os profissionais que estão sob seu comando podem aprender uns com os outros, independentemente de níveis hierárquicos, desenvolvendo-se, assim, por meio de sua força de vontade e também da troca de experiências no ambiente de trabalho.

Além desta postura, a conduta deve ser de auxílio nas dificuldades da sua equipe, reconhecendo que o aprendizado só é possível em grupo. A autenticidade desta liderança, como às outras, tem que se firmar nas atitudes e direcionamentos condizentes e transparentes para que, como fator significativo, servindo mostre aos colaboradores que se a liderança age assim, eles também têm de agir, devem e querem de acordo com suas próprias convicções no ambiente de trabalho. Para o Simon (2019) uma liderança servidora se apresenta e se fortalece nas balizas de suas ações, com integridade, empatia e direcionamento.

Tendo em vista a liderança autêntica como um estilo de teoria dos mais recentes, observa-se seu surgimento das bases cruzadas de diferentes aspectos da liderança. A autenticidade fundamentada na autoestima, ressalta questões éticas e dos comportamentos organizacionais, destacadas em pesquisas atuais, como positivas, visto que, tece relações com resultados melhores quando aplicada (KAPLAN, 2019).

Para Bennis (2010) um dos diferenciais da liderança autêntica se dá no comportamento do líder, que tem um estilo voltado a conquistar seguidores mobilizando seus pontos forte e influenciando positivamente seus desapontamentos com as tentativas que deram errado, mas também exaltando seus sonhos, cujo enfrentamento das dificuldades ficam como aprendizado que o fortalece, não havendo interesse em se esconder quando as coisas saem fora do previsto. Tende a ser uma liderança que envolve valores pessoais, como a humildade e alteridade.

Bennis (2010) aponta para comportamentos organizacionais como uma liderança que:

- Investe em treinamento para desenvolvimento das proatividades;
- Fomenta ambientes positivos;
- Realiza negócios conscientes, éticos e socialmente responsável;
- Estimula a autoconsciência, relacionamentos autênticos, autoaceitação; autoconhecimento;

Este estilo de liderança exhibe em linhas gerais, consequências nas relações, que com o prisma da autenticidade, permeia a transparência e integridade. Considerada com padrões morais elevados, justa causa a nascente na Psicologia Positiva, que define experiências positivas

como necessárias para relacionamentos saudáveis e estima que, pensamentos, emoções, necessidades, crenças, entre outras, determinam experiências pessoais, que quando vivenciadas, determina que o líder conheça a si mesmo e seu agir se expresse como seu “eu” verdadeiro em todas as suas relações, que quando comporta-se como é, a expressão e a comunicação tornam-se natural nas suas ações (BENNIS, 2010).

Para Kaplan (2019) a medida que as interações vão acontecendo nas relações da liderança autêntica, se observa com os comportamentos como se conduz com concordância o pessoal, o profissional, destacando a forma intimista da pessoa lidar com honestidade, sinceridade e seus valores, denotando uma identidade possível de identificar sua fidelidade ao que pensa, acredita e coloca em prática. Um alinhamento desses elementos segundo o autor, favorece com que as oscilações, desafios e condições adversas, sejam conduzidas como constante enfoque de renovação, destacando como necessários o otimismo, a confiança, a esperança como pilares emocionais para lidar com situações críticas que emergem com relevância. Lida diretamente com o potencial psicológico e promove condições capazes de estabelecer um consenso nas relações, que equilibre padrões de comportamentos elevando o pilar ético sem que se comprometa o clima organizacional.

Destacam-se quatro fatores componentes da liderança autêntica: processamento equilibrado; perspectiva moral internalizada; transparência nas relações e autoconhecimento, como importantes fatores para estabelecer o consenso nas relações, nesta perspectiva a compreensão e interpretação fomenta os processos de avaliação, de decisão que implicam na mudança de foco quando observados ou experimentados, construindo uma relação ativa e caracterizada como comprometida na ênfase no desenvolvimento de seguidores (KAPLAN, 2019).

Goleman (2015) relaciona a liderança autêntica com a consciência do significado, o sentido colaborando por meio de ações conscientes que determina relações transparentes, favorecem que decisões sejam tomadas resultante da confiança e comprometimento da equipe. Conforme o autor, há neste estilo de liderança forte aplicação do conhecimento nas organizações, e embora, alguns estudos destaquem pontos questionáveis, singulares a subjetividade, observa-se em geral que a teoria favorece estruturas de criação especialmente voltadas a alcançar que outros estilos não apresentam como resultados, um deles o compartilhamento da liderança.

Observa-se as especificidades de todos os estilos e teorias citados acima, que um ponto comum são lideranças direcionadas à resultados através de pessoas, que para isso tem-se evoluído no sentido de alcançar o melhor de cada equipe junto a liderança, se conscientizando

que o fator humano e relações organizacionais tendem a, se bem articuladas, culminar em conhecimentos e vivências que ensinam a como se construir na prática uma relação motivada na busca pelo melhor entre os envolvidos, e que esse melhor seja compreendido e valorizado.

3 MÉTODO

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente estudo se utilizou da bibliometria como uma abordagem de importância no sentido de mapear o conhecimento produzido no constructo científico, que favorece um recorte de dados, que o pesquisador articula com autonomia, proporcionando produção de conhecimento às considerações pertinentes da pesquisa. A extração bibliométrica surgiu no início do século XX, determinada a completar lacunas de estudos que necessitam de avaliação na produção e comunicação científica. Trata-se de uma técnica quantitativa e estatística de medição dos índices de produção e divulgação do conhecimento científico, por vias do tratamento de dados apresentados através de disparez apontadores que se utilizam da gestão de conhecimento e da informação, bem como, de sistemas de comunicação e informação tecnológicos e científicos, como fonte de resultado (PRICE, 1976 apud CAMPOS, 2019).

Segundo Araújo (2006) os estudos bibliométricos seguem três indicadores para mensuração científica, são eles, três leis específicas: a lei de Lotka que contempla a questão da produtividade das pesquisas indicando período e quantidade de publicações; a lei de Bradford sobre determinada concentração por área das publicações (periódicos, artigos, jornais, etc.), contemplando a dispersão da produção científica; a lei de um rigor para análise que se dá em três pilares; enquanto que a lei de Zipf se dedica a mensurar a frequência e ocorrência que dadas palavras-chaves se destacam nos textos pesquisados, denotando número expressivo e não expressivo da incidência do tema nos estudos.

Tendo em vista a originalidade e aplicação das leis clássicas aqui citadas e sua evolução, observa-se neste estudo sobre liderança, identificações científicas através do mapeamento estatístico que promoveu discussões sobre periódicos (fontes de publicações), principais autores (obras de maior impacto), concentração das publicações em determinadas áreas e fontes financiadoras das indexações científicas, para análises considerando a liderança, palavra-chave destacada na compilação bibliográfica.

Esta pesquisa tem abordagem quantitativa e qualitativa a partir da pesquisa bibliométrica. Para Campos (2019) quando se quantifica algum fenômeno e identifica-se a prevalência entre outras possibilidades que um número sobre a ciência se apresenta, pode-se através de dados analisar questões diversas. A pesquisa quantitativa exhibe confiabilidade ao método científico se utilizando de diferentes técnicas estatísticas, que dão origem a uma quantidade de opiniões, informações, considerações para um determinado assunto. Tende-se mediante realização abranger compreensões, raciocínios lógicos sobre determinadas

mensurações e experiências humanas, priorizando indicadores numéricos que subsidiam resultados favoráveis na avaliação de comportamentos diversos de determinado indivíduo, grupo ou população.

Campos (2019) tendo em vista a junção da quantitativa e qualitativa, enquanto métodos de pesquisa aplicadas no estudo, esclarece que, qualificar aspectos dinâmicos e subjetivos dos dados coletados, em geral informações de complexidade como comportamento, sentimentos, expressões, dentre outros aspectos que possam ser levantados pelo estudo, tende a amparar análises mais flexíveis, possibilitando a exposição de outros pontos de vista sobre a questão da liderança. Desta forma as características das pesquisas selecionadas (comentários e narrativas) no estudo através da avaliação pode subsidiar múltiplas interpretações, além das estatísticas e numéricas.

A análise quantitativa terá como objetivo analisar sistematicamente os seguintes dados dos artigos: ano de publicação, autor (es), periódicos, objetivos, método, conclusão e consequências. Já a análise qualitativa visa proporcionar informações sobre como os diferentes métodos da liderança e suas implicações tem se apresentado nos últimos cinco anos.

3.2 ÁREA DE REALIZAÇÃO

A pesquisa foi realizada por meio de um levantamento de dados, onde buscou artigos vinculados ao tema “liderança” como palavra-chave, utilizando-se da base de dados eletrônica Scopus (base multidisciplinar de resumos, citações e textos completos da literatura científica mundial). Trata-se de um referencial da Editora Elsevier, a base Scopus é disponibilizada pelo Portal de Periódicos por meio do contrato Elsevier B. V/Scopus. Essa base indexa títulos acadêmicos revisados por pares, títulos de acesso livre, anais de conferências, publicações comerciais, séries de livros, páginas web de conteúdo científico e patentes de escritórios. Dispõe de funcionalidades de apoio à análise de resultados (bibliometria) como identificação de autores e filiações, análise de citações, análise de publicações e índice H. Cobre as áreas de Ciências Biológicas, Ciências da Saúde, Ciências Físicas e Ciências Sociais. Período de acesso desde 1823 até o presente. O acesso a esse conteúdo pode ser feito pela opção buscar base (PORTAL CAPES/MEC, 2016).

O mapeamento como objetivo da pesquisa identificando a palavra-chave “liderança” visualizando dados biométricos das principais atividades apresentadas nas humanidades digitais, se utilizando da análise de dados a partir da utilização do *software VOSviewer* se

estabeleceu para a partir da literatura no sentido de abranger a construção de redes de relacionamento vinculados a temática.

A partir da literatura digital “*leadership*” foram gerados dados que buscaram combinar as duas análises favorecendo a construção de vínculos entre o tema, comparando-se dados estatísticos a interpretações que fomentassem qualidade. Tendo em vista a busca por promover elaboração de dados atualizados através das publicações recentes de material científico na língua estrangeira e/ou brasileira. O filtro adotado em função do “*abstract*” motivando as concentrações no termo “liderança” recuperou documentos à indicação temática, resultados estes, que extraídos e exportados no formato compatível com os resultados do *software VOSviewer*.

A partir das extrações através da palavra-chave “liderança” utilizou-se do formato *VOSviewer* para resultados compatíveis com a temática tratados na contextualização das comparações dos materiais científicos pertinentes.

3.3 COLETA DE DADOS

Foi realizada a coleta de informações na base de busca de artigos científicos na base Scopus, disponível no Portal Periódicos da CAPES/MEC. A busca se realizou no dia 01 de outubro de 2019 mediante a opção de busca rápida, a partir da palavra-chave, com objetivo de localizar publicações que tenham a palavra digitada no título, no resumo ou nas palavras-chaves. A partir da palavra-chave “*leadership*”, e as informações relacionadas à evolução temporal, afiliação, nome de autores, periódico, veículos de financiamento, palavras-chave e país.

Campos (2019) esclarece a pesquisa através da bibliometria e formas de extrações de dados científicos como um importante instrumento digital que atribui dinâmica a análise de quantidade e qualidade, responsável por ofertar à produção acadêmica científica na última década um aumento significativo na produção de estudos.

A partir do descritor “liderança, foram encontradas 48.297 publicações. Destas foram descartadas publicações após um segundo filtro de dados, de relevância à Psicologia e Negócios, gerando o número de 18.417 publicações, sendo 13.220 artigos e com o último recorte, o filtro “dentre os últimos 5 anos” cujo número de 5.316 artigos publicados. Após esta seleção foram estipulados os seguintes critérios de inclusão:

- Últimos 5 anos, isto é, artigos no período de 2014 a 2019;
- Artigos referenciados a principais autores e fontes de publicações;

- Artigos relacionados a principais universidades e países que contribuíram;
- Principais universidades e fontes financiadoras.

A partir desses critérios, foram selecionados ao total de dez (10) artigos, dos quais foram analisados quantitativamente e qualitativamente, a partir de critérios de análise pré-estabelecidos que dialogassem com a indagação do estudo.

No *software VOSviewer* os indicadores de busca para profundidade e qualidade na liderança foram: relacionamento dos envolvidos, satisfação no trabalho, a visão do supervisor, confiança, efeitos, liderança transformacional e liderança ética que serão articulados com os dados o estudo, na análise dos resultados, discussão e auxiliando nas considerações do tema acerca do material neste apresentado.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Este estudo analisou o panorama atual do que foi produzido em relação a temática nos últimos cinco anos.

Para tanto, para a análise quantitativa utilizou-se os seguintes critérios:

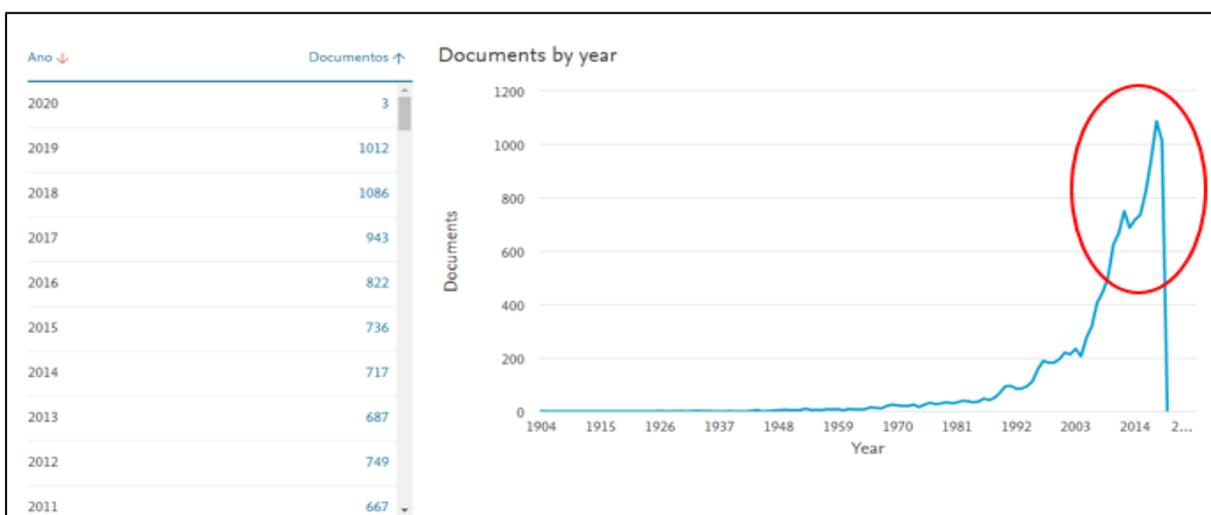
- Produção científica: identificar quantidade de estudos indexados na base científica sobre liderança a cada ano;
- Periódicos: identificar os artigos indexados acerca do tema nos últimos cinco anos;
- Ano de publicação: observar se houve diferença de publicação no decorrer dos últimos cinco anos considerando as diferentes áreas;
- Autor(es): visualizar autoria mais presente nos artigos;
- Fontes: observar o interesse das universidades na temática e quais se destacam;
- Produção científica por país: Diferenciar o investimento no tema;
- Área de publicação: contemplar o investimento na temática através da indexação de artigos;
- Financiamento de pesquisas: Quais são as fontes que mais investem no tema;

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Por meio das extrações na base de dados Scopus e técnica bibliométrica, foi possível estabelecer compreensões que quantificam o estudo, que serão distribuídos neste capítulo como fonte de avaliação e análise. Foram eles: um recorte sobre as publicações de liderança abordando a evolução nos últimos 5 anos de publicações, as fontes, os principais autores internacionais, as universidades, países que mais contribuíram com artigos neste período e as áreas e agências de fomento que contribuíram com material acadêmico científico.

No Gráfico 1 observa-se a evolução das pesquisas referindo-se à quantidade de publicações por ano:

Gráfico 1 – Evolução das publicações do tema liderança por ano

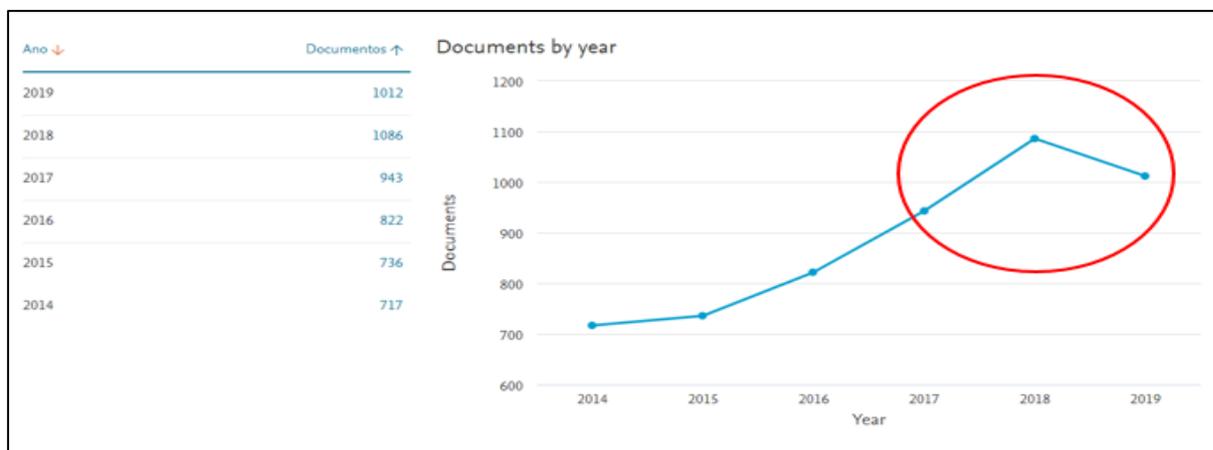


Fonte: Base de dados Scopus.

De acordo com o Gráfico 1, pode-se verificar que entre os anos de 1904 a 2000 as publicações do tema liderança eram pouco exploradas, já se expressavam como crescente aos anos que se passavam, entretanto, foi a partir do ano de 2003 que a crescente das 200 indexações se apresentam com um aumento significativo. Pode-se apontar que do ano 2011 a 2019 (667, 749, 697, 717, 736, 822, 943 e 1086 consecutivamente) houve um aumento progressivo no número de publicações relacionados ao tema, destacando o ano de 2018 com considerável aumento de 62,82% em relação ao ano de 2011.

No Gráfico 2 o recorte dos dados gerais acima, somente contemplando os últimos 5 anos da evolução das publicações de artigos sobre o tema:

Gráfico 2 – Evolução das publicações dos últimos 5 anos



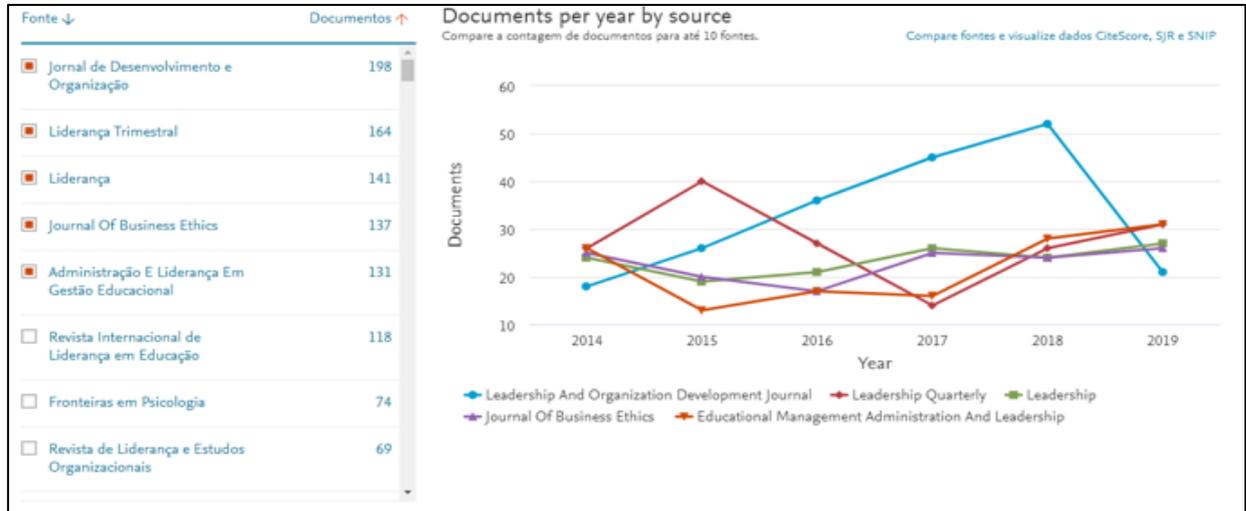
Fonte: Base de dados Scopus.

De acordo com o Gráfico 2, pode-se verificar que entre os anos de 2014 a 2019, ou seja, período dos últimos 5 anos, as publicações se efetivaram com maior interesse em relação a liderança (717, 736, 822, 943 e 1086 consecutivamente) constatando um aumento progressivo no número de publicações relacionados ao tema. Embora em 2019 com extração dos dados publicados até dia 01 de outubro tenha essa limitação, considerando a não ter o ano completo, houve um considerável aumento de 41,14% com relação ao ano de 2014 das indexações de artigos na base de dados.

Os dados confirmam como Campos (2019) já havia mencionado o aumento significativo das publicações nas bases científicas sobre liderança. Os dados acima exploram o ano de 2018 como um marco para a profundidade nas pesquisas e a importância de seu desenvolvimento, que apesar do corte em outubro de 2019, como base para esse estudo, observa-se os artigos publicados cujo número bem próximo do atingido em 2018 (1086) antes de que o ano se encerre, indicando possibilidade do ano anterior ser superado.

No Gráfico 3 apresentam-se as fontes de publicações, a saber:

Gráfico 3 – Os periódicos que mais publicam



Fonte: Base de dados Scopus.

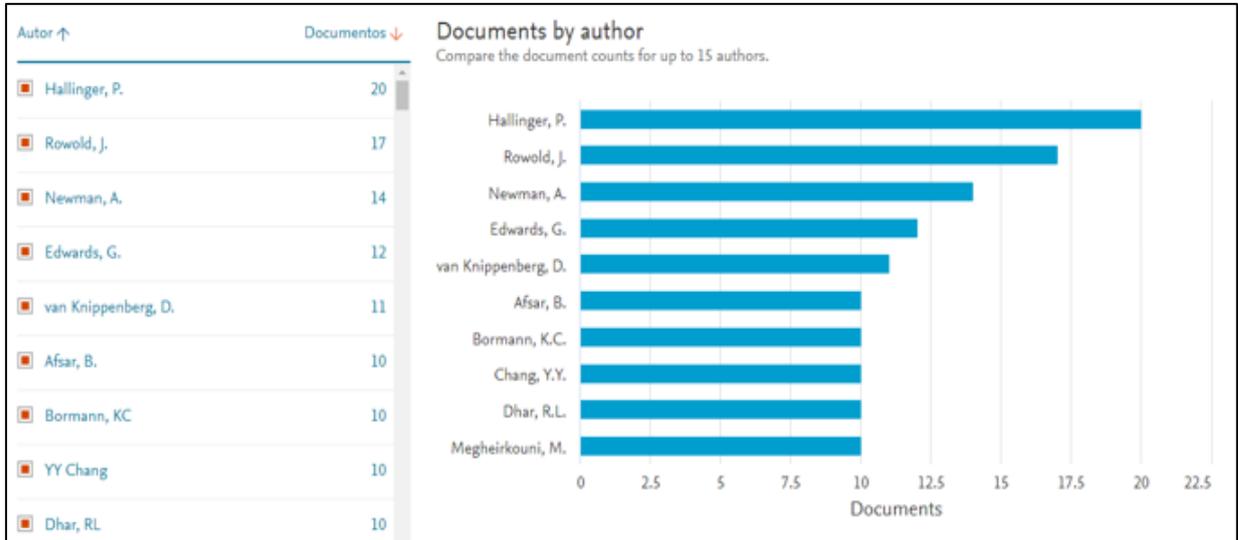
No Gráfico 3 contempla-se os periódicos que desde o ano de 2014 o *Leadership And Organization Development Journal* é a fonte que mais tem publicações relacionadas ao tema. Com total de 198 publicações, representa o maior investidor na produção acadêmica científica publicada e disponíveis para estudos, em segundo a revista trimestral *Leadership* com 164 publicações. Observa-se os números das publicações próximos, *Leadership* com 141 publicações, *Journal Of Business Ethics* com 137 publicações e *Educational Manegerment Administration and Leadership*, *Liderança em Gestão Educacional* com 131 publicações.

Observa-se também, que entre as fontes das publicações, 9 delas se mostraram com algum período em que diminuiu-se o interesse no assunto, enquanto a principal fonte sempre manteve o tema em produção.

Embora Bianchi, Quishida, Foroni (2017) ressaltam como crescente a última década o interesse na liderança como fonte de pesquisas publicadas.

No Gráfico 4 faz-se referência aos dez principais autores internacionais de pesquisas científicas sobre liderança:

Gráfico 4 – Principais autores internacionais do tema



Fonte: Base de dados Scopus.

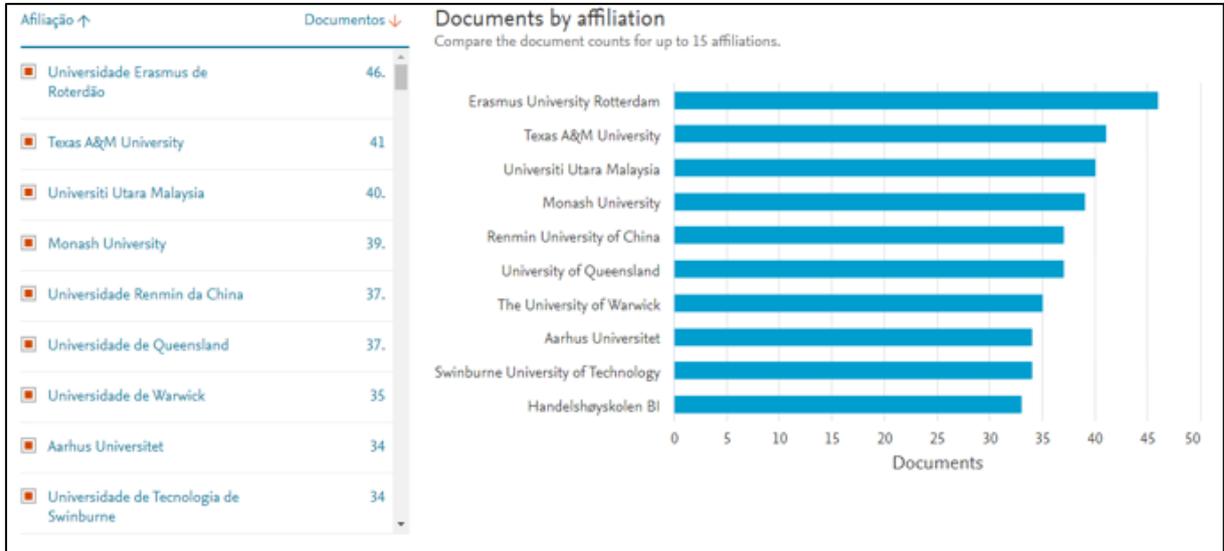
De acordo com o Gráfico 4, pode-se verificar os 10 principais autores internacionais com um total de 114 publicações com destaque para Philip Hallinger, cujas 20 publicações representam 17,54% das publicações.

Professor Presidente do TSDf de Liderança e Desenvolvimento Sustentável, em Bangkok, Tailândia (Universidade Mahidol), aos 67 anos sua produção em conhecimento se dá em mais de 6 livros, citado em muitos estudos por sua contribuição que desde 1996 produz artigos e escreve sobre a liderança, especialmente direcionado pela sua posição de educador e incentivador do conhecimento para que o profissional se torne sua melhor versão.

O autor Philip Hallinger, nestes cinco últimos anos, manteve-se contribuindo para o constructo da teoria na liderança, destacando o interesse presente em pesquisas sobre o tema que possam amparar as buscas por materiais que componham a prática e estimulem reflexões e conhecimentos em diferentes áreas.

O Gráfico 5 ilustra as principais universidades que se destacam como comprometidas com o “estado de arte” científica sobre liderança:

Gráfico 5 – Afiliações das universidades na produção científica

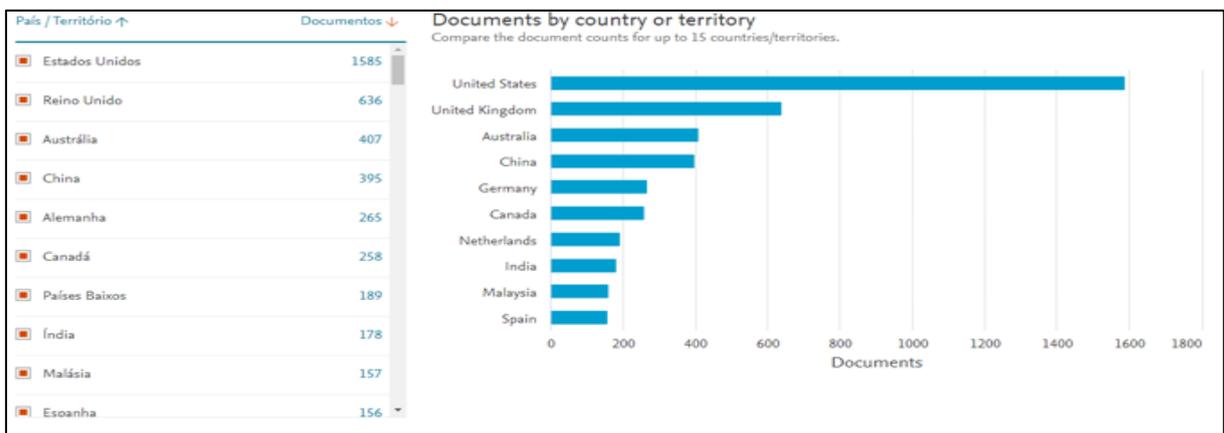


Fonte: Base de dados Scopus.

De acordo com o Gráfico 5, as afiliações apresentam uma universidade destacada na produção de material acadêmico científico sobre liderança, com um total de 343 no intervalo dos últimos 5 anos, a *Erasmus University Rotterdam*, localizada em Roterdã na Holanda, como principal entidade afiliada a publicações relacionadas ao tema, representando 46 publicações, sendo 13,41% do total das pesquisas do referencial teórico.

No Gráfico 6 observam-se os 10 países que se destacaram nos últimos 5 anos na contribuição teórica científica:

Gráfico 6 – Principais países



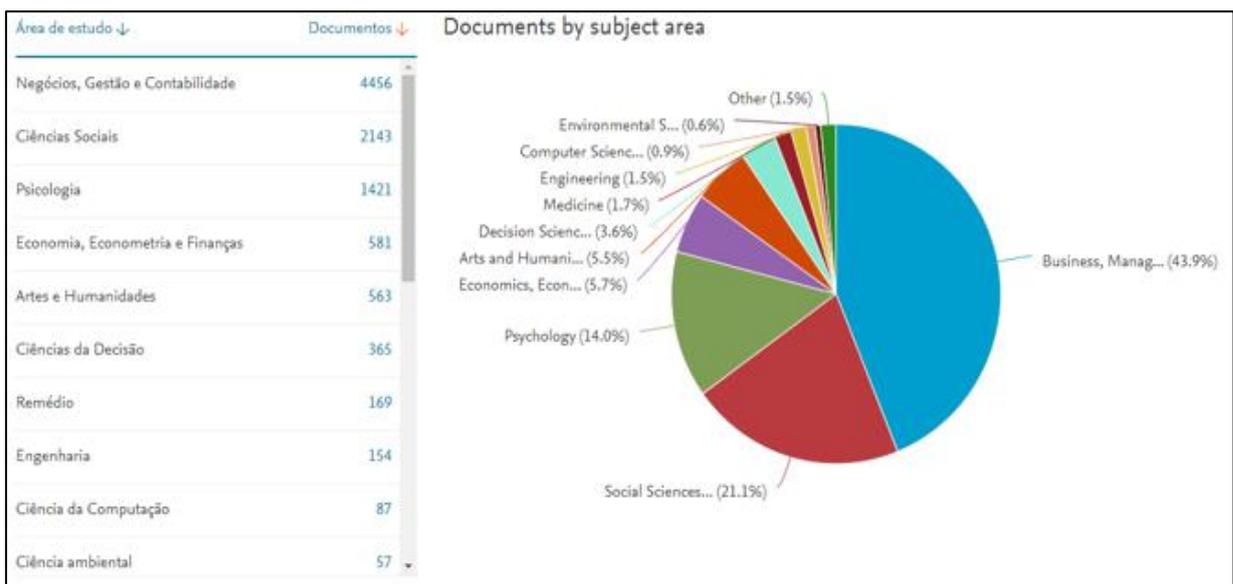
Fonte: Base de dados Scopus.

De acordo com o Gráfico 6, pode-se verificar os 10 principais países cuja contribuição científica no tema liderança se apresentam, o destaque é dos Estados Unidos e as significativas 1585 publicações, que perfazem 37,5% de um total de 4226 publicações. Observa-se que, ainda com a soma do Reino Unido como segundo interessado no desenvolvimento do tema (636 publicações), seguido pela, Austrália (407 publicações), e a China (395 publicações), que perfazem 1438 publicações, não chegam a tingir juntos o número de publicações do primeiro colocado, sendo que a distância significativa denota os Estados Unidos como líder em produções científicas sobre o tema.

Tendo em vista os números estatísticos apresentados, quantifica-se os resultados como crescente a última década no interesse na liderança como fonte de pesquisas publicadas.

No que se refere a áreas de interesses interligadas à liderança, o Gráfico 7 a seguir apresenta as áreas de publicação evidenciadas:

Gráfico 7 – Áreas de interesse na liderança



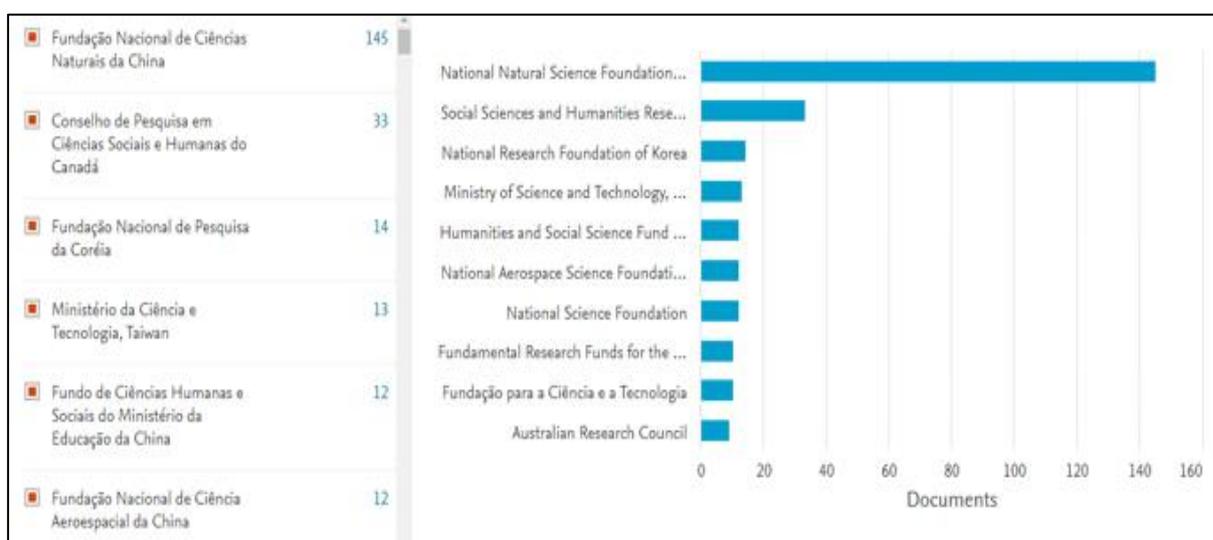
Fonte: Base de dados Scopus.

De acordo com o Gráfico 7, pode-se verificar as 10 principais áreas de publicações com grande destaque para a área de Negócios, Gestão e Contabilidade compondo com 4456 documentos publicados, seguidos de Ciências Sociais com 2143 documentos publicados, Psicologia com 1421 documentos publicados, Economia, Econometria e Finanças com 581 documentos publicados e Artes e Humanidades com 563 documentos publicados, sendo estas 05 principais áreas com 91,68% de um total de 9996 publicações.

As três primeiras áreas de interesse na temática - Negócios, Gestão e Contabilidade, Ciências Sociais e Psicologia nos possibilita observar o universo crescente da distância do que antes era administração do contingente profissional (do controle propriamente dito), que passou pelo movimento gerencial e hoje se ampara na era da gestão e especialmente através do conhecimento e autoconhecimento de si e dos profissionais cujo potencial de auxiliar no alcance das metas e objetivos organizacionais, são evidenciados por diferentes autores desse estudo. Conforme Campos (2019) o estudo do comportamento humano é a base para lideranças direcionadas a estilos colaborativos, compartilhados e que subsidiam os resultados em equipes que se destacam como intelectualizadas e harmonizadas à cultura das organizações e atingem seus melhores resultados.

Como sinalizou Cursino (2017) sobre desenvolvimento e liderança, as áreas que mais contribuem com pesquisas são aquelas que estão ativamente vivenciando na prática as dificuldades, mas também gerando reflexões e conceitos melhores para abarcar o potencial humano.

Gráfico 8 – Agências de fomento



Fonte: Base de dados Scopus.

De acordo com o Gráfico 8, pode-se verificar as principais fontes financiadoras de recursos para desenvolvimento de pesquisas e publicações com grande destaque para Fundação Nacional de Ciências Naturais da China.

A China também aparece como quarto país (vide Gráfico 6) na escala estatística bibliométrica de produções científicas, o que denota que além de produzir, é um potencial

investidor no constructo científico, apresentando-se com afiliação aliada interesses na liderança e seu desenvolvimento como fonte de conhecimento.

O artigo intitulado “Confiança afetiva nos líderes Chineses: Associando a liderança paternalista ao desempenho dos funcionários” (Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance) teve como objetivo verificar a prevalência, hierarquia e relacionalismo - para teorizar o papel mediador da confiança afetiva na relação entre liderança paternalista e desempenho de funções e funções extra no contexto organizacional chinês, contribuindo para aprofundar a produção científica e aqui se transcreve como um material que implica observar que os Chineses possivelmente investem em financiar os estudos destacando como importante para melhorar a liderança e seus resultados (CHEN, et al., 2014).

Alguns estudos bibliométricos foram identificados na literatura. O Quadro 11 a seguir sintetiza esses estudos, apresentando seus objetivos e principais resultados encontrados.

Quadro 11: 10 artigos mais citados para a palavra-chave *Leadership*

| Autor(es) (Ano) | Periódico | Objetivos (O) e Resultados (R) |
|--|-----------------------|--|
| 1) Chen, Xiao-Ping; Eberly, Marion B; Chiang, Ting-Ju; Farh, Jiing-Lih; Cheng, Bor-Shiuan, 2014. | Journal of Management | (O) Evidenciou a hierarquia e relacionalismo - para teorizar o papel mediador da confiança afetiva na relação entre liderança paternalista e desempenho de funções e funções extra no contexto organizacional chinês. (R) (i) embora as dimensões de benevolência e moralidade da liderança paternalista estejam positivamente associadas ao desempenho em funções e extra-funções, foi a confiança que mediou o desempenhos dos profissionais neste tipo de liderança, a (iii) dimensão da liderança paternalista autoritária reagiu negativamente. |
| 2) Leroy, Hannes; Anseel, Frederik; Gardner, William L, 2015. | Journal of Management | (O) Examinou o papel da fé autêntica na relação previamente estabelecida entre liderança autêntica e comportamento de seguidor em desempenho. (R) (i) forneceram evidências de um relacionamento positivo para a liderança autêntica e a liderança autêntica, com a satisfação das necessidades básicas dos seguidores em um modelo em vários níveis, em que a liderança autêntica foi agregada ao nível de análise do grupo. (ii) evidenciou que a interação entre níveis indicaram que a liderança autêntica fortaleceu o relacionamento. |
| 3) Hoch, Julia E; Bommer, William H; Dulebohn, James H ; Wu, Dongyuan, 2018. | Journal of Management | (O) comparou três formas emergentes de liderança positiva que enfatizam o comportamento ético e moral (ou seja, liderança autêntica, liderança ética e liderança de servidores) com a liderança transformacional em suas associações com uma ampla gama de medidas relevantes para a organização. (R) (i) identificou-se sobreposição conceitual entre liderança transformacional e essas formas de liderança mais recentes, houve uma investigação inadequada das relações empíricas com liderança |

| | | |
|--|--------------------------------|---|
| | | transformacional e a capacidade (ou falta dela) dessas formas de liderança de explicar a variação incremental além da liderança transformacional. (ii) o desempenho relativo de cada uma dessas formas de liderança ao explicar a variação incremental, além da liderança transformacional, em nove resultados. (ii) análises de pesos relativos para avaliar melhor as contribuições relativas das formas emergentes de liderança versus liderança transformacional. (iii) altas correlações entre liderança autêntica e liderança ética com liderança transformacional, juntamente com suas baixas quantidades de variação incremental, sugerem que sua utilidade é baixa, a menos que estejam sendo usadas para explorar questões muito específicas. |
| 4) Chuang, Chih-Hsun Jackson, Susan E; Jiang, Yuan, 2016. | Journal of Management | (O) investigou a influência dos sistemas de GRH no trabalho em equipe intensivo em conhecimento na aquisição de conhecimento de equipe externa e compartilhamento de conhecimento de equipe interna. (R) (i) a prática de conhecimento moderou o relacionamento de aquisição de conhecimentos - GRH, reduzindo a influência dos sistemas de GRH. Além disso, a liderança empoderadora parecia substituir o efeito dos sistemas de GRH. (ii) sugere-se que a integração de literaturas estratégicas de gestão de recursos humanos e trabalho em equipe será útil para melhorar nosso entendimento da concorrência baseada no conhecimento. (iii) investigando os sistemas de gestão de recursos humanos e os comportamentos de liderança em conjunto, obtemos novas ideias sobre a interação entre esses dois aspectos importantes da vida organizacional. |
| 5) D'innocenzo, Lauren; Mathieu, John E; Kukenberger, Michael R. D'innocenzo, Lauren; Mathieu, John E; Kukenberger, Michael R, 2016. | Journal of Management | (O) fornecer suporte meta-analítico para o relacionamento positivo entre liderança compartilhada e desempenho da equipe. (R) (i) empregando um modelo de efeitos aleatórios, descobrimos que o fundamento teórico e as técnicas de medição associadas usadas para indexar a liderança compartilhada moderaram significativamente as estimativas de tamanho de efeito. (ii) em comparação com os estudos que conceituaram e empregaram avaliações da liderança compartilhada geral dos membros (isto é, uma abordagem de agregação), as concepções de rede e as medidas de liderança compartilhada evidenciaram tamanhos de efeito mais altos. (iii) as abordagens de densidade de rede e de (des) centralização para o estudo de relações de liderança e desempenho compartilhadas exibiram tamanhos de efeito significativos e mais altos do que os estudos baseados em agregação. (iv) as análises também revelaram tamanhos médios de efeito mais baixos quando a amostra estudada estava na sala de aula / laboratório em comparação com o campo. |
| 6) Baesso, Maria Flavia; Lopes, Gisele Silveira Coelho, Morais, Diogo Pereira e | Revista de Gestão e Tecnologia | (O) identificou o nível de liderança carismática em profissionais que ocupam cargo de gestão em organizações de saúde do sul de Santa Catarina. (R) indicaram a inexistência de diferença significativa nos escores de liderança carismática. Neste sentido, foi possível constatar que os líderes apresentaram, em geral, médias superiores a |

| | | |
|--|------------------------------------|--|
| Rodrigues, Andriago, 2017. | | 5 pontos, em uma escala de 6 (mínimo 1 e máximo 7). Esse resultado indica que em ambas instituições os líderes apresentaram tendência para a liderança carismática. |
| 7) Silva, Euza Pereira da e REIS, Mauro Celio Araújo dos, 2016. | Revista faculdade e projeção | (O) compreender como os estilos de liderança transacional e transformacional tem influenciado nas organizações. (R) mostraram que a Southwest Airlines usou em maior proporção o estilo transformacional o que ajudou a empresa a crescer. No caso da Kodak, o estilo prevaecente foi o transacional o que levou a organização ao enfrentamento de diversas dificuldades operacionais. |
| 8) Wang, Hui; Sui, Yang; Luthans, Fred; Wang, Danni; Wu, Yanhong, 2014. | Journal of Organizational Behavior | (O) investigou o papel moderador do capital psicológico positivo dos seguidores (PsyCap) e o papel mediador que a troca líder-membro (LMX) pode desempenhar para influenciar a relação entre liderança autêntica e desempenho dos seguidores. (R) a liderança autêntica está positivamente relacionada ao LMX e, conseqüentemente, ao desempenho dos seguidores, e em maior grau, entre os seguidores que têm níveis baixos e não altos de PsyCap. |
| 9) Donate, Mario J; Sánchez de Pablo, Jesús D. 2015. | Journal of business research | (O) examinar o papel de um tipo específico de liderança organizacional - liderança orientada ao conhecimento - em iniciativas de gestão do conhecimento (GC) que buscam alcançar a inovação. (R) (ii) mostrou-se que, embora as práticas de GC sejam importantes para fins de inovação, a existência desse tipo de liderança incentiva o desenvolvimento e o uso da exploração de GC (isto é, criação) e exploração (isto é, armazenamento, transferência e práticas de aplicação). (ii) uma implicação importante é que, como resultado desse desenvolvimento e do uso das práticas de GC, a empresa é capaz de melhorar seu desempenho na inovação de produtos. |
| 10) Oliveira, Marco Aurélio de; Possamai, Osmar; Valentina, Luis Veriano Oliveira Dalla, 2015. | Production | (O) o entendimento de como a liderança ocorre em uma empresa brasileira líder mundial em seu mercado de atuação, em tempos marcados por grandes incertezas, particularmente nos dias atuais. (R) (i) a análise de como a liderança é exercida na organização e das percepções e experiências dos informantes no seu ambiente de trabalho, refletem um anseio por parte de líderes e liderados por uma liderança cada vez mais transformacional, ao invés de transacional. (ii) a influência carisma percebida através da capacidade de o líder estabelecer relações e influenciar a organização, na liderança pelo exemplo, na construção do orgulho e senso de propósito da equipe e na habilidade de comunicação. (iii) as características de estímulo a mudanças e melhorias, empowerment, desenvolvimento da agilidade das equipes, inspiração para atingir resultados extraordinários e a difusão de uma visão e direção são representativas da componente motivação inspiracional. (iv) a tomada de decisão, o foco nas soluções, via a aceitação de erros e experimentações, são representativos da componente estimulação intelectual. (v) houve consideração individualizada pode ser encontrada no interesse com o bem-estar dos empregados, através do tratamento das pessoas como seres humanos, na identificação e atendimento das necessidades individuais e do grupo e no desenvolvimento de pessoas, seu treinamento |

| | | |
|--|--|--|
| | | e capacitação. (vi) embora não seja possível afirmar que o foco no coletivismo seja melhor do que no individualismo da liderança (ou vice-versa), é esperado que essa mudança seja benéfica para a organização e reflita-se em melhores condições de trabalho, satisfação dos colaboradores e melhor desempenho dos indivíduos e da empresa. |
|--|--|--|

Fonte: Base de dados Scopus.

Os estudos destacados no Quadro 11 com a base na pesquisa dos 10 artigos, referência para a temática nesse estudo, se dão na completude de observar através da liderança (tanto no campo teórico, mas especialmente no campo prático), as contribuições científicas. Nos importa destacar que apesar da liderança ser a base para o desenvolvimento humano, e nesse recorte o profissional nas organizações, as constatações e compreensões são amparadas por uma produção crescente de indexações nas bases científicas. Constatando o que Campos (2019) fala sobre a oferta crescente das produções acadêmicas científicas, na última década, no Gráfico 1 desse estudo os números se comprovam como significativo no tema e demonstram que é crescente desde 2003, no último (2018) do recorte dessa análise bibliométrica, configura-se através das publicações como o desenvolvimento da liderança e como se estabelece vem despertando interesses as produções.

Observam-se também que são variados os temas, no entanto das 10 publicações científicas apresentadas nesse estudo, apenas uma trouxe contribuições à estilos de liderança anteriores aos contemporâneos, o artigo intitulado “Confiança afetiva nos líderes Chineses: Associando a liderança paternalista ao desempenho dos funcionários” (Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance). O estudo mencionado se destaca em si também para compor a liderança na organização, visto que se dá neste campo, o material transcorre de uma pesquisa no campo prático aplicado. Trouxe como resultado principal, que embora as dimensões de benevolência e moralidade da liderança paternalista estejam positivamente associadas ao desempenho em funções e extra funções, foi a confiança que mediou o desempenho dos profissionais neste tipo de liderança (CHEN, et al., 2014).

Na literatura abordada nesse estudo, observam-se diferentes autores destacando a confiança como importante na liderança, desde os tempos das lideranças formais, como é o caso da paternalista, destacada o primeiro artigo citado no Quadro 11, contempla-se como real contribuição.

Para Oliveira (2016) e Kaplan (2019) muitos são os líderes que influenciaram a sociedade desde o passado e continuam surgindo como referência na história, entretanto, dizem

que pode-se associar fatos positivos de diversas personalidades, porém aqueles que se concentram na liderança e seus estilos tem despertado respeito e admiração, e características comuns são destacadas entre eles, a autoconfiança e ações que demonstrem respeito e admiração por aqueles que auxiliam a alcançar resultados (CHEN, et al., 2014).

Em relação aos diferentes estilos de liderança e a possibilidade de bons resultados quanto a satisfação e motivação, como auxiliadora no desempenho dos seguidores, ressaltando que em 3 dos 10 estudos apresentados acima (Quadro 11), o crivo organizacional denota a liderança derivada do estilo aplicado a resultados positivos como benéfica e reflexiva para melhores condições de trabalho, satisfação dos seguidores, cuja confirmação se dá no melhor desempenho contemplado nos resultados da liderança através da avaliação dos indivíduos.

Das lideranças e estilos que os estudos mencionaram referente as contemporâneas, a autêntica, a ética, a do conhecimento, a servidora, a carismática, e em 3 dos (30,33%) elencados estudos, destacam-se a liderança transformacional. Conforme Tadeucci (2009, p. 98) já erguia a questão “os estilos de liderança se dão em diferentes contextos, na natureza, no político de poder etc.” Embora Silva e Reis (2016) já tenham ranqueado a liderança transformacional como a mais difundida.

Referente a liderança transformacional, observava-se que grande parte dos benefícios estão associados a lideranças compartilhadas (autêntica, servidora, etc.) e, conforme a literatura explorada no estudo, corrobora-se com o detalhado por Simon (2019) os aprimoramentos da teoria transformacional na liderança necessitam se utilizar de instrumentos que elevem a capacidade do líder em se articular a diferentes contextos, pessoas e situações, elevando a compreensão de que através de profissionais bem direcionados e desenvolvidos e bem amparados em suas vivências, os resultados podem ser melhores. Entretanto, para além disto, e não se deve perder de vista, o papel do líder quando verdadeiramente envolvido ao crescimento do seu pessoal e da empresa, necessita de exemplos através de suas atitudes e comportamentos que enalteçam suas contribuições, assim a equipe torna-se seguidora e se exercita nas mesmas qualificações.

Em relação a liderança transformacional dos 3 estudos destacados entre os 10 aplicados na discussão e resultado (Quadro 11), sobre a temática, articulando as lideranças transformacional e transacional e o efeito dos estilos na organização, o artigo “Os estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações”, apontou efetivo crescimento na organização através da liderança transformacional, enquanto que a outra organização na aplicação da liderança transacional, não obteve o mesmo resultado (SILVA; REIS, 2016).

Na Figura 2 contempla-se a correlação dos *clusters* relacionamento e empregados e na extração da palavra-chave “liderança”, destacam-se produções científicas cujo cotejamento se dão em dois maiores destaques, artigos e mudanças, estudo de casos, sistemas, escolas, entres outros que contribuem para o desenvolvimento das redes de contatos da liderança.

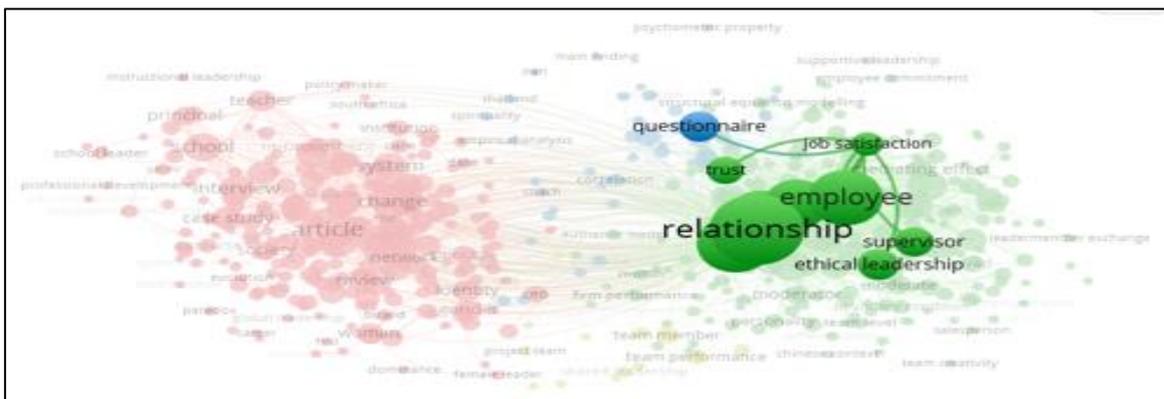
No terceiro artigo mencionado no Quadro 11, intitulado “Liderança autêntica, seguidores autênticos, satisfação de necessidade básicas e desenvolvimento das funções de trabalho: um estudo em vários níveis” (Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis) estabelece o relacionamento da liderança com os seguidores como possível de resultados, de melhor comportamento e desempenho, que destaca evidências da qualidade desse relacionamento como provedora de qualidade na interação, indicando-a como base de fortalecimento para melhores resultados (HOCH et al., 2018).

No artigo intitulado “uma meta-análise de diferentes formas de liderança compartilhada relações de desempenho de equipe” (A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations), visualizado como o quinto no Quadro 11, como resultados ao objetivo do estudo, também favoreceu no relacionamento liderança e seguidores o encontro do positivo desta relação, dirigida de maneira compartilhada a resultar em desempenho de equipe “relações de liderança e desempenho compartilhadas exibiram tamanhos de efeito significativos e mais altos do que os estudos baseados em agregação” (D’INNOLENZO et al., 2016).

Tendo em vista os apontamentos acima, observa-se como incentivador da liderança, ações, reflexões e comportamentos, em condições em que a liderança para alcançar as metas estabelecidas necessite envolver-se com seus seguidores.

Na Figura 3 a seguir, observam-se as redes de interligação:

Figura 3 – Acoplamento bibliográfico da satisfação do trabalho.



Fonte: Scopus e VOSviewer. Dados da pesquisa.

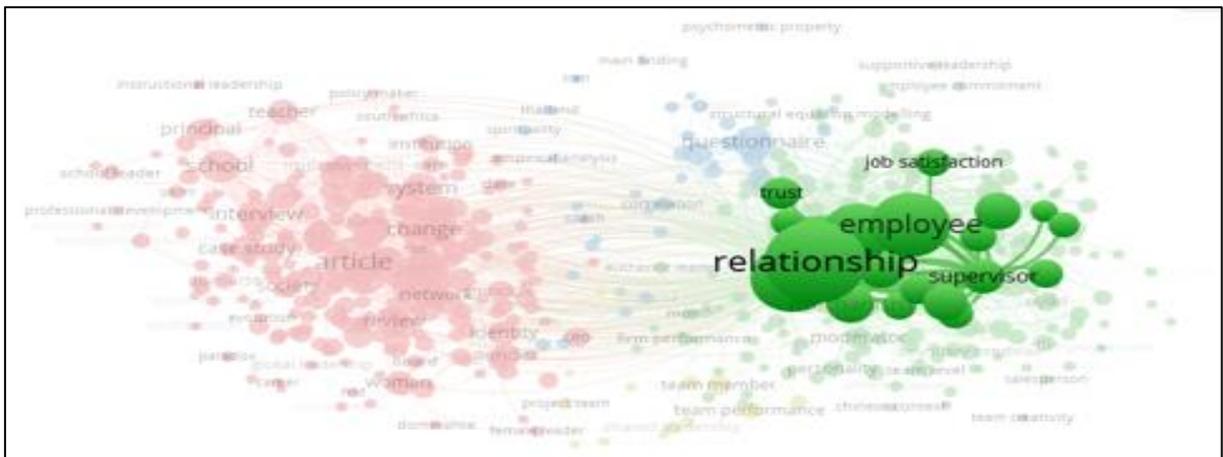
De acordo com o Figura 3, pode-se verificar dentro das relações de *Job Satisfaction* as principais interligações de relacionamento e empregados estão diretamente ligados a artigos publicados relacionados ao tema, liderança ética, supervisor, questionário, confiança, satisfação no trabalho, entres outros que contribuem para o desenvolvimento das redes de contatos da liderança.

Tadeucci (2009) menciona como essencial a capacidade da liderança se manifestar através da satisfação do trabalho, e que esse possa ser o caminho para um relacionamento mais produtivo.

No décimo artigo mencionado no Quadro 11, intitulado “Perfil e tendências da liderança em uma empresa” que se efetiva em uma organização brasileira, como um dos resultados da pesquisa obteve-se que através da liderança transformacional mudanças benéficas para a organização se reflita em melhores condições de trabalho, satisfação dos colaboradores e melhor desempenho dos indivíduos e da empresa (OLIVEIRA, 2015).

Na Figura 4 a seguir observam-se as redes de interligação:

Figura 4 – Acoplamento bibliográfico do termo liderança.



Fonte: Scopus e VOSviewer. Dados da pesquisa.

De acordo com o Figura 4, pode-se verificar dentro das relações de *supervisor* as principais interligações de relacionamento e empregados estão diretamente ligados a artigos publicados relacionados ao tema, líder, confiança, satisfação no trabalho, entres outros que contribuem para o desenvolvimento das redes de contatos da liderança.

Destacando o líder como importante figura detendo o poder para representar seus seguidores, corrobora com a evolução da liderança como sendo atribuída ao papel do líder, que no desenvolvimento humano lida com duas vias, a de que ele aprende com determinado tipo de liderança a qual a organização possa determinar, e se adapta formando conhecimento e se

na liderança pelo exemplo, na construção do orgulho e senso de propósito da equipe e na habilidade de comunicação (OLIVEIRA, 2015).

De acordo com o efeito desempenho, visualizou como efeito nos seguintes artigos mencionados no Quadro 11:

No primeiro, artigo intitulado “Confiança afetiva nos líderes chineses vinculando liderança paternalista ao desempenho dos funcionários” (Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance) como associada positivamente a liderança paternalista (CHEN, et al., 2014);

No segundo, intitulado “Liderança autêntica, seguidores autênticos, satisfação de necessidade básicas e desenvolvimento das funções de trabalho: um estudo em vários níveis” (Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study) ressaltando a sobreposição da liderança transformacional como estabelecida com fonte de melhores desempenhos (LEROY; ANSEEL; GARDNER, 2015);

No terceiro artigo intitulado “Liderança ética autêntica e servidora explica a variação acima e além liderança transformacional? uma meta-análise” (Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis) afirmando que o desempenho é relativo de cada uma dessas formas de liderança (HOCH et al., 2018);

No quinto artigo intitulado “Uma metanálise de diferentes formas de liderança compartilhada relações de desempenho de equipe” (A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations) oferecendo observações de que as abordagens de densidade de rede e de (des) centralização para o estudo de relações de liderança e desempenho compartilhadas exibiram tamanhos de efeito significativos e mais altos do que os estudos baseados em agregação (D’INNOCENZO et al., 2016).

No oitavo artigo intitulado “Impactos da liderança autêntica no desenvolvimento: papel do capital psicológico positivo e dos processos relacionais dos seguidores” (Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes) comprovando que a liderança autêntica está positivamente relacionada ao líder que vinculado ao estilo de liderança pode atingir melhor desempenho dos seguidores, e em maior grau, entre os seguidores (WANG et al., 2014);

No nono intitulado “O papel da liderança orientada para o conhecimento nas práticas de gestão do conhecimento e na inovação” (Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: a cross-level study) uma implicação importante

é que, como resultado desse desenvolvimento e do uso das práticas de GC (Gestão de conhecimento), a empresa é capaz de melhorar seu desempenho na inovação de produtos (DONATE; SÁNCHEZ DE PABLO, 2015);

No décimo artigo intitulado “Perfil e tendências da liderança em uma empresa” cujo apontamento para inspiração na mudança para liderança transformacional é vista como benéfica para a organização e pode gerar melhores condições de trabalho, dentre elas, o melhor desempenho dos indivíduos e da empresa (OLIVEIRA, 2015).

Alguns autores supracitados nesse estudo destacam efeitos interligados a liderança, atribuindo que quando se estabelece o estilo de liderança a seguir e se compartilha e, através da experiência, os resultados vão oferecendo a implementar melhorias. Conhecendo suas equipes e habilitando os conhecimentos individuais à soma da equipe, a busca por capacitar o potencial humano, oferece a liderança a atingir efeitos, influências positivas não só no que a organização cultua, bem como, no seguidor que anseia, assim, dependendo do como a liderança se difunde na prática pode-se ter efeitos positivos ou negativos (YAMAFUKO; SILVA, 2015; BIANCHI, QUISHIDA; FORONI, 2017; BENNIS, 2010; LARA, 2012; CURSINO, 2017).

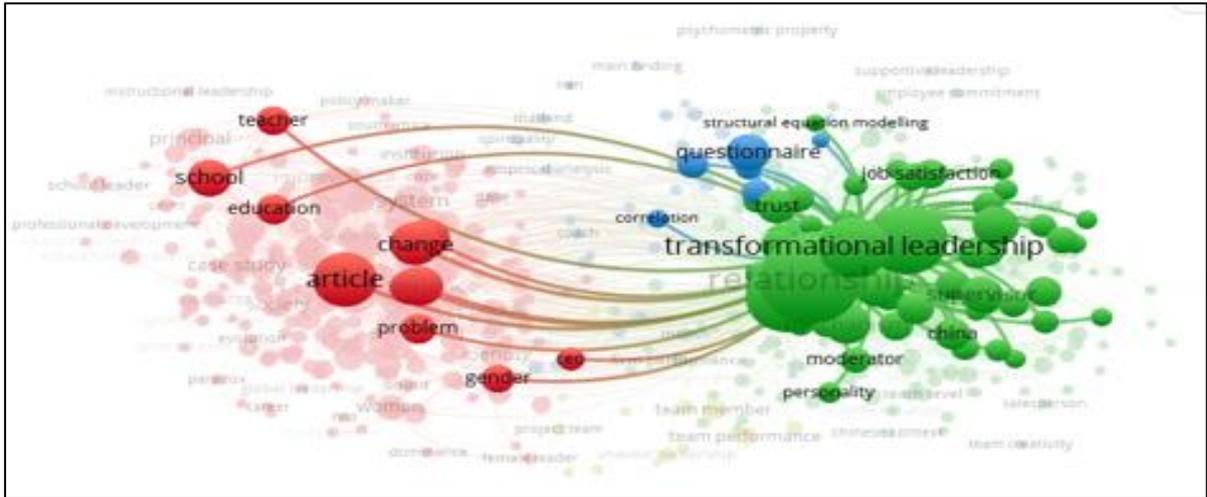
Tendo em vista o primeiro artigo do Quadro 11 intitulado “Confiança afetiva nos líderes chineses vinculando liderança paternalista ao desempenho dos funcionários” (Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance) observa-se como efeito da liderança transformacional o destaque para a confiança afetiva subsidiando resultados positivos, enquanto que na liderança transacional o resultado utilizado da mesma métrica, foi negativo (CHEN, et al., 2014).

Tadeucci (2009) reforça a importância dos aspectos da liderança, enquanto efeito quando se refere as posturas na liderança como propulsoras da ética profissional, destacada pela autora como um dos pilares para resultados de sucesso e insucessos.

Observa-se o efeito da liderança como avaliado não somente pelas organizações, mercados e gestão, mas sim a liderança como um legado do homem e suas ações, comportamentos, que são relacionados a múltiplos fatores.

Na Figura 7 a seguir pode-se contemplar a liderança frente ao estilo transformacional:

Figura 7 – Acoplamento bibliográfico do estilo de liderança transformacional



Fonte: Scopus e VOSviewer. Dados da pesquisa.

De acordo com o Figura 7, pode-se verificar dentro das relações de *transformational leadership* as principais interligações de liderança transformacional e relacionamento estão diretamente ligados a artigos publicados relacionados ao tema, artigos e mudanças, estudos, entres outros que contribuem para o desenvolvimento das redes de contatos da liderança.

No terceiro artigo do quadro 11, intitulado “Liderança ética autêntica e servidora explica a variação acima e além liderança transformacional? uma meta-análise” (Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis) através de uma comparação das três formas emergentes de liderança positiva que enfatizam o comportamento ético e moral (ou seja, liderança autêntica, liderança ética e liderança de servidores) o destaque se deu na liderança transformacional em suas associações com uma ampla gama de medidas relevantes para a organização, que como resultados identificou-se sobreposição conceitual entre liderança transformacional e essas formas de liderança mais recentes, denotando altas correlações entre liderança autêntica e liderança ética com liderança transformacional (HOCH et al., 2018).

No sétimo artigo do Quadro 11, intitulado “Os estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações” que através da comparação dos estilos de liderança transacional e transformacional e suas influências nas organizações, apontou que uma das organizações se destacou como melhor por se utilizar de maior proporção o estilo transformacional o que ajudou a empresa a crescer, enquanto a outra, sem crescimento aparente tem maior proporção da liderança transacional (SILVA, REIS, 2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observada a liderança como um assunto difundido no campo científico e diante de uma produção no cenário acadêmico destacado como crescente nas indexações de artigos, os resultados encontrados com a sistematização e a análise da produção científica sobre liderança nos últimos 5 anos revelaram alguns aspectos envolvendo o tema.

No processo de liderança articulados através do mapeamento estatístico, destaca-se que desde 1904 a liderança era abordada no campo científico, com pouco interesse em quantificar e qualificar sua ação nas produções acadêmicas, o que sugere pouco interesse. O cenário se modifica a partir do ano de 2003, constando de crescente publicações indexadas nas bases a partir deste ano. Desde então os números de pesquisas publicadas afirmam o interesse no tema, cujo destaque se dá ao ano de 2018, considerando o recorte do estudo (2014-2019), nos últimos 5 anos, o aumento como contínuo e comparado ao ano de 2011, com 62,82%.

Para o recorte em si no estudo, entre os anos de 2014-2019, ainda que em outubro do ano vigente, como mês de extração de dados nas bases, observa-se que o número de indexações científicas na base, supera sempre a do ano anterior, denotando o interesse nas pesquisas sobre liderança.

A ênfase para as fontes, autores e universidades que mais se destacaram sobre o tema em produções científicas publicadas, respectivamente apontam para *Leadership And Organization Development Journal* (198 publicações), Philip Hallinger o principal autor entre os 10 principais, com mais publicações neste período, é contribuinte do desenvolvimento da liderança desde os anos 80 (114 publicações, representando 17,54% das publicações indexadas), e a *Erasmus University Rotterdam*, localizada em Roterdã na Holanda, como principal entidade afiliada a publicações relacionadas (46 publicações, sendo 13,41% do total das pesquisas do referencial teórico).

Os três apontamentos fontes, autores e universidades, além de operacionalizar a crescente linha de desenvolvimento da liderança como importante, denota também que com o passar dos anos, como maiores contribuintes na construção do saber sobre a temática, são eles que com seus estudos influenciam na evolução da liderança brasileira. Com melhor posição que o Brasil, a literatura estrangeira (Estados Unidos com 37,5% das publicações em primeiro lugar) ocupa também pelas vias de produções acadêmicas, um lugar de destaque, e nos provoca a repensar o cenário científico, confirmando o que os autores citados nos estudos já afirmavam com o déficit da produção, a importância de se debruçar em efetivar novas pesquisas que contribuam para atingir melhores leituras pessoais das experiências vividas aqui.

A China (Fundação Nacional de Ciências Naturais da China) se destaca também no estudo como a principal fonte financiadora de pesquisa sobre o tema, denotando que o interesse em continuar se desenvolvendo e ocupando lugares de destaque nos segmentos e mercados que ocupam, fazem com que invistam em produzir conhecimento para que possam aplicar na prática melhores recursos através da liderança, visando alcançar seus objetivos e metas.

As publicações por áreas nos chamam a atenção para a área de Negócios, Gestão e Contabilidade correspondendo a interligação com a produção científica, como através de estudos anteriores já se constava, entretanto, a área da Psicologia é a segunda colocada em documentos publicados, deixando Economia, Econometria e Finanças em terceiro, nos oferecendo a creditar os comportamentos e efeitos nos seguidores como já reconhecidos como fonte de avaliação e possíveis contribuições. Diferentes autores constantes no estudo, afirmam que o contingencial humano na liderança tem assertivo recurso quando elabora e compreende com quem e para quem se vai liderar. E nesta questão a Psicologia tem muito a contribuir no campo organizacional.

As três primeiras áreas de interesse na temática - Negócios, Gestão e Contabilidade, Ciências Sociais e Psicologia, nos possibilita observar o universo crescente da distância do que antes era administração do contingente profissional (do controle propriamente dito), que passou pelo movimento gerencial e hoje se ampara no foco da gestão. Com a contribuição do estudo (10 artigos selecionados para aprofundamento), observou-se com destaque o relacionamento entre o tema liderança com outros temas vinculados aos estudos organizacionais. Encontra-se mais adesão a pesquisas que visem a liderança como fonte de pesquisa para evidenciar área de conhecimento no quesito teórico da liderança vinculada a mudança, liderança e cultura, liderança e empreendedorismo, entretanto, com pouca expressão, encontra-se também estudos publicados que envolva a liderança a temas como confiança, poder, cooperação (em relação a seguidores da liderança), bem-estar no trabalho, e o poder das emoções nessa relação.

Organizados os critérios que acoplam bibliograficamente e determinam os *clusters* como fonte de aproximação do compartilhamento da palavra-chave, liderança, destacaram-se veículos de publicação citados em comum, sugerindo o investimento no tema a proximidade de fontes estrangeiras. Houve relevância das redes interligadas a relacionamento e empregados, considerando vínculos com material científico relacionados ao tema, mudanças, estudo de casos, sistemas, escolas, entres outros que contribuem para o desenvolvimento das redes de contatos da liderança. Como resultado do estudo, observou-se as afiliações e os investimentos da área científica como crescente nos últimos 5 anos. Fontes, universidades e autores que

produzem conhecimento sobre a temática, se apresentam como importantes apoiadores do desenvolvimento de lideranças.

Nas vinculações dos temas interligados a liderança outro ponto observável e que nos importa para futuros estudos explorar, talvez como possibilidade de fortalecimento das lideranças brasileiras, ainda que impregnada ao repertório científico estrangeiro, nos familiarizar mais com a diversidade de lideranças ao considerar a relação líder e seguidores.

Quanto ao retorno que o estudo esperava com a indagação sobre os resultados e possíveis impactos da liderança às organizações, sobre o crivo do estado da arte, pode-se dizer que o estudo apresenta-se em contribuições diretas ao estado da arte nacional ao internacional.

Observa-se um investimento alto nos atributos comportamentais pessoais através dos estudos estrangeiros, permitindo a visualização da liderança como estratégica, fomentando os resultados e atingimento de metas.

Assim, pode-se concluir que o estudo bibliométrico promoveu resultados esperados, quantificando o tema liderança e favorecendo a compreensão da importância dada ao desenvolvimento das pesquisas publicadas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Carlos Alberto. **Bibliometria**: evoluções históricas e questões atuais. Rev. Em Questão. Porto Alegre, v.12, n1, p. 11-31, jan/jun, 2006. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/16/5>>. Acesso em 02 de outubro 2019.

BAESSO, Maria Flavia; LOPES, Gisele Silveira Coelho, MORAIS, Diogo Pereira e RODRIGUES, Andrigo. **A liderança carismática em organizações de saúde do sul de Santa Catarina**. Navus, Revista de Gestão e Tecnologia, 2017. Disponível em: <<https://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em 05 de agosto de 2019.

BENNIS, Warren. **A Essência do líder**: o grande clássico da liderança. São Paulo: Elsevier, 2010.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; Quishida, Alessandra e Foroni, Paula Gabriela. **Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas**: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 2017. RAC. v. 21, n. 1, art. 3, pp. 41-61. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552017000100041&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em 14 de junho de 2019.

CAMPOS, Keli Cristina de Lara (Org). Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte. **Psicologia e Reflexão crítica**, São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prc/v17n3/a15v17n3.pdf>. Acesso em: 14 de junho de 2019.

CAMPOS, Luiz Fernando de Lara. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Psicologia**. 6ªed. Campinas: Alínea, 2019.

CHEN, Xiao-Ping; EBERLY, Marion B; CHIANG, Ting-Ju; FARH, Jiing-Lih; CHENG, Bor-Shiuan. Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. **Journal of Management** [0149-2063] Chen, Xiao-Ping Ano:2014 v.:40 n.:3 p.:796 -819. Disponível em: <<https://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em 01 de outubro de 2019.

CHUANG, Chih-Hsun; JACKSON, Susan E; JIANG, Yuan. Can Knowledge-Intensive Teamwork Be Managed? Examining the Roles of HRM Systems, Leadership, and Tacit Knowledge. **Journal of Management** [0149-2063] Chuang, Chih-Hsun Ano:2016 v.:42 n.:2 p.:524 -554. Disponível em: <<https://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em 01 de outubro de 2019.

CURSINO, Nicolai. **Eneagrama para líderes**: autoconhecimento e maturidade para o desenvolvimento de sua liderança. 2ª ed. Rio de Janeiro: QualityMark, 2017.

D'INNOCENZO, Lauren; MATHIEU, John E; KUKENBERGER, Michael R. A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations **Journal of Management** [0149-2063] Dinnocenzo, Lauren Ano:2016 v.:42 n.:7 p.:1964 - 1991. Disponível em: <<https://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em 01 de outubro de 2019.

DONATE, Mario J; SÁNCHEZ DE PABLO, Jesús D. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. **Journal of business research** [0148-2963] Donate, Mario Ano:2015 v.:68 n.:2 p.:360 -370. Disponível em: < <https://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em 01 de outubro de 2019.

ELSEVIER. **Scopus**. Amsterdam. 2010. Material publicitário.

FERRÃO, Giuliana Silva. **O papel do líder contemporâneo na avaliação de desempenho de seus liderados**. 2016. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Psicologia Porto Alegre, 2016. Disponível em: < <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147083/000998373.pdf?sequence=1>>. Acesso em 08 de agosto de 2019.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso** [tradução Ivo Korytowski] Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional**. Tradução de Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.

HOCH, Julia E; BOMMER, William H; DULEBOHN, James H; WU, Dongyuan. Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. **Journal of Management** [0149-2063] Hoch, Julia Ano:2018 v.:44 n.:2 p.:501 -529. Disponível em: < <https://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em 01 de outubro de 2019.

LARA, E. S. **Liderança: a importância do líder na organização**. 2012. 31 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Pós-Graduação de Gestão Estratégica, Universidade Tuiuti Paraná, Curitiba, 2012. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/37876836/29-09-lideranca-a-importancia-do-lider-na-organizacao>>. Acesso em 14 de junho de 2019.

LEROY, Hannes; ANSEEL, Frederik; GARDNER, William L.; SELS, Luc. Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: a cross-level study. **Journal of Management** [0149-2063] Leroy Ano:2015 v.:41 n.:6 p.:1677-1697. Disponível em: < <https://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em 01 de outubro de 2019.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro de liderança**. 2 ed. Thomas Nelson Brasil. 2011.

MAXWELL, John. **Líder 360°: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa**. [Tradução Valéria Lamin Delgado Fernandes] 2ed. Rigo de Janeiro: Vida melhor, 2015.

OLIVEIRA, Marco Aurelio de; POSSAMAI, Osmar e VALENTINA, Luis Veriano Oliveira Dalla. **Perfil e tendências da liderança em uma empresa**. Production, v. 25, n. 2, p. 379-390, abr./jun. 2015. Disponível em: < <https://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em 05 de agosto de 2019.

PÉRSICO, Neide e BAGATINI, Sonia Beatriz. **Comportamento humano nas organizações**. 1ª ed. Curitiba: InterSaberes, 2013.

Portal de periódicos CAPES/MEC. Acervo/Scopus (comentários). Disponível em: < https://www.periodicos.capes.gov.br/?option=com_pcollection&mn=70&smn=79&cid=63>. Acesso em 12 de outubro 2019.

SILVA, Euza Pereira da e REIS, Mauro Celio Araújo dos. **Os estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações**. Negócios em Projeção, volume 7, número 2, ano 2016. Disponível em: < <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/636/631>>. Acesso em 05 de agosto de 2019.

SILVA, Thiago Sousa; OLIVEIRA, Adriana Leônidas de; TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Cultura organizacional e liderança**. XVIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, XIV Encontro Latino Americano de Pós-

SIMON, Simon. Líderes se servem por último: como construir equipes seguras e confiantes; tradução Marcelo Borges. – Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Motivação e Liderança**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

WANG, Hui; SUI, Yang; LUTHANS, Fred; WANG, Danni; WU, Yanhong. Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. **Journal of Organizational Behavior** [0894-3796] Wang Ano: 2014 v.:35 n.:1 p.:5 -21. Disponível em: < <https://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em 01 de outubro de 2019.

YAMAFUKO, Everton Luiz e SILVA, Jerson Joaquim. **Liderança nas organizações**. Encontro Nacional de Ensino, Pesquisa e Extensão, Presidente Prudente, 2015.

ZANELLI, José Carlos. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.