

## Produção Científica sobre o Processo de Liderança<sup>1</sup>

### *Scientific Literature on Leadership Process*

#### **Francieuda Pessoa de Oliveira**

Graduanda em Administração  
Universidade Federal de Campina Grande  
Endereço: Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Unidade  
Acadêmica de Ciências Contábeis, UACC/UFCG.  
Rua, Sinfrônio Nazaré, 38, Centro  
58800-240 - Sousa, PB - Brasil  
Telefone: (83) 35213200, e-mail: [francieudacz@gmail.com](mailto:francieudacz@gmail.com)

#### **Islania Andrade de Lira Delfino**

Professora Assistente da UACC  
Universidade Federal de Campina Grande/CCJS/UFCG  
Endereço: Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Unidade  
Acadêmica de Ciências Contábeis, UACC.  
Rua, Sinfrônio Nazaré, 38, Centro  
58800-240 - Sousa, PB - Brasil  
Telefone: (83) 35213200, e-mail: [islania\\_adm@hotmail.com](mailto:islania_adm@hotmail.com)

#### **RESUMO**

A liderança constitui um dos mais complexos fenômenos que permeiam os estudos organizacionais, apesar de muito explorado e discutido. Este estudo tem como objetivo identificar como está configurada a produção científica sobre o processo de liderança no período correspondente aos anos de 1981 a 2010. Os estudos dos traços pessoais do líder, dos estilos de liderança, da liderança contingencial, da nova liderança e da liderança de equipes são identificados como as principais abordagens sobre o tema. Surge a importância de fornecer subsídios científicos por meio de pesquisa bibliográfica ao estudo do processo de liderança, partindo do pressuposto defendido pelo enfoque contingencial de que a liderança efetiva abrange o líder, os liderados e a situação. A metodologia adotada envolve uma extensiva revisão bibliográfica com a busca sistemática em artigos de eventos e periódicos classificados pela CAPES com o conceito Qualis A e B, além de algumas obras da área de Comportamento Organizacional e Liderança publicados entre 1981 e 2010. Para o tratamento dos dados encontrados foi utilizada a análise bibliométrica, quantificando os estudos que apresentam a expressão processo de liderança ou os três elementos relacionados ao processo (líder, liderados e contexto/situação) em seu título, resumo ou palavras-chave. Este trabalho procura contribuir com o desenvolvimento do construto de liderança por meio do aprofundamento do tema e da identificação de outras variáveis que compõem o processo, além de identificar os avanços e limitações na área.

Palavras-chave: Produção Científica, Liderança, Processo.

#### **ABSTRACT**

*Leadership is one of the most complex phenomena that permeate organizational studies, although much discussed and explored. This study aims to identify how scientific production is set on the leadership process in the period corresponding to the years 1981 to 2010. Studies of the leader's personal traits, styles of leadership, contingency leadership, new leadership and team leadership are identified as the main approaches to the topic. Comes the importance of providing subsidies through scientific literature to the study of the leadership process, assuming contingency approach advocated by the effective leadership that includes the leader, the followers and the situation. The methodology involves an extensive literature review with a systematic search in events and articles in journals classified by CAPES Qualis with the concept A and B, as well as some works by major*

---

<sup>1</sup> Artigo recebido em 18.07.2012. Revisado pelos pares em 27.11.2012 (*blind review*). Ajustado e Aceito para publicação em 19.11.2013. Recomendado para publicação por José Ribamar Marques de Carvalho (Editor Científico). Publicado em 12.12.2013. Organização responsável UACC/CCJS/UFCG.

*authors in the field of Organizational Behavior and Leadership, published between 1981 and 2010. For the treatment of the data was used bibliometric analysis, selecting those with the term leadership process or three elements related to the process (leader, led and context / situation) in their title, abstract or keywords. This paper seeks to contribute to the development of the construct of leadership by deepening the theme and identify other variables that make up the process and identify the advances and limitations in the area.*

*Key-words: Scientific Production, Leadership, Process.*

## 1 INTRODUÇÃO

São várias as contribuições do estudo da liderança, amplamente discutido e abordado para o escopo do campo do Comportamento Organizacional (CO). Embora a temática tenha se mantido recursiva ao longo do tempo, as mudanças no ambiente organizacional e no contexto sociopolítico e econômico global e nas organizações levaram pesquisadores a ressaltar características do líder até então negligenciadas. Aspectos como a flexibilidade e a capacidade de influenciar, de coordenar, de atuar em equipe, de ser visionário e de ser um contínuo aprendiz se tornaram mais valorizados, além de elevar o papel da liderança a um diferencial das organizações, de tal maneira que ela é considerada como uma das principais alavancas para a vantagem competitiva. Isto pode ser visualizado pela incidência de publicações que tem aumentado consideravelmente nos últimos anos com relação ao tema (DELFINO; SILVA; RODHE, 2010).

Partindo-se da revisão do grande acervo bibliográfico existente sobre o tema, vários pontos a respeito da liderança tais como conceito, natureza, identificação, estilos, identidade, influência de gênero, revelaram quase tantas respostas diferentes a estas e outras questões quantos são os autores que tentam respondê-las.

Atualmente afirma-se que as investigações e descobertas estão longe do fim (BERGAMINI, 2009) renovando-se a cada dia o interesse sobre o tema. Percebe-se ainda que a tendência volta-se ao fato de a liderança não estar vinculada exclusivamente a figura do líder, mas estudada sob a forma de processo de interação envolvendo trocas sociais e enfocando outros elementos como os liderados e o contexto (BERGAMINI, 2008; TOLFO, 2010; BOWDITCH; BUONO, 2006; DUBRIN, 2006; LIOMONGI-FRANÇA, 2006; GIL, 2010; HITT; MILLER; COLELLA, 2007; MOSCOVICI, 2009; ROBBINS, 2009; SOTO, 2008). Assim a principal contribuição do estudo da liderança como um processo está no reconhecimento de que não existe um estilo de liderança único, baseado nos traços, estilos ou comportamentos do líder e, isso implica que a maioria das pessoas pode ser um líder bem-sucedido ou se desenvolver para tanto, conforme o contexto ou a situação apresentada.

A principal crítica às abordagens de liderança transformacional e transacional reside no fato de que estas têm como foco a pessoa do líder, tendendo assim a um retorno às teorias dos traços e dos estilos de liderança.

Um ponto de elevado interesse relaciona-se a configuração da pesquisa acadêmica sobre o processo de liderança e os principais direcionamentos dos trabalhos que abordam o tema. Isto despertou o interesse na realização de um estudo que tem como objetivo identificar como está configurada a produção científica sobre o processo de liderança no período correspondente aos anos de 1981 a 2010.

Desta forma, nesta pesquisa foram identificados artigos publicados nos eventos da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ANPAD, nos principais periódicos nacionais classificados como A e B pela Coordenação de Aperfeiçoamento e Capacitação de Pessoal de Nível Superior – CAPES e nas obras de alguns autores a que se teve acesso, da área de Comportamento Organizacional no período correspondente à pesquisa.

Quando se fala em CO, é necessário considerar um conjunto de fatores a respeito das relações interpessoais dentro das organizações. Com o desenvolvimento da psicologia social e da dinâmica de grupo, mais atenção começou a ser dedicada neste sentido, canalizando a atenção para o modelo contingencial de Fiedler (1967) e a abordagem trilha-meta, que consideram no processo três variáveis: o líder, o grupo e a situação (MOSCOVICI, 2009) caracterizando assim o processo de liderança.

Dentre as pesquisas existentes, poucos autores consideram esta relação, entendendo-se que muitos estudos se mostram restritos, quando falam em liderança, pois focam somente na figura do líder. O que esta pesquisa propõe é um reforço, por meio do aprofundamento do tema, representando uma contribuição teórica ao possibilitar um direcionamento para futuras publicações, além de identificar os avanços e limitações na área.

Um estudo de Sant’Anna et. al (2009) que compara a percepção de acadêmicos brasileiros e norte-americanos sobre liderança conclui que estes estão mais engajados com a temática pelo desenvolvimento e adoção de múltiplas abordagens (há uma pluralidade de fatores que podem interferir nesta perspectiva), enquanto a visão dos brasileiros é de esgotamento do construto. Observa-se, portanto, que a liderança é um tema com enorme potencial de desenvolvimento em pesquisas científicas. Os estudos que se voltam a desenvolver análise bibliométrica são muito relevantes no cenário atual, principalmente na Administração, em termos investigativos de quantificação de enfoques, métodos e referenciais (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010).

Desta forma, visualizando a liderança como um processo ocorre baseado em três elementos: o líder, os liderados e o contexto, o que se propõe neste artigo é o desenvolvimento de uma pesquisa que adota a análise bibliométrica, considerando a investigação em um espaço de tempo de 30 anos de pesquisa (1981 a 2010) no intuito de identificar o delineamento deste processo.

Em termos de estrutura, este estudo realizou o mapeamento dos artigos e capítulos de livros, seguidos da leitura de todos eles na íntegra. Posteriormente foi feita a identificação a respeito da visão dos autores no que diz respeito ao processo

de liderança. O estudo conclui com um direcionamento sobre os aspectos que foram mais explorados nos trabalhos sobre o processo de liderança e a sugestão de outros ainda pouco explorados que merecem destaque no sentido de contribuir para o avanço da pesquisa envolvendo o tema. O referencial teórico apresenta a seguir as concepções de autores proeminentes no estudo do tema na busca de melhor fundamentar esta investigação.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A liderança é uma temática cuja origem não é clara, pois se encontra interligada ao comportamento humano quando inserido em organizações desde que este passou a ser uma preocupação dos teóricos e/ou administradores das mesmas (TOLFO, 2010). Na origem do termo, verifica-se que a definição de “liderar”, palavra originária do inglês *to lead*, está registrada no ano 825 d.C. relacionada a comando, direção, condução. A palavra “líder” remonta ao século XIV, indicando aquele que conduz, enquanto “liderança” é encontrada na língua inglesa somente no início do século XIX (VENDRAMINI, 2000).

Bergamini (2009) afirma que os primeiros estudos são rudimentares e deixaram de considerar variáveis e circunstâncias que podem afetar diretamente o processo de interação líder/seguidor e que poderiam facilitar ou compreender a qualidade desse tipo de vínculo.

O desenvolvimento atual do tema provavelmente reflete a necessidade que os estudiosos da liderança sentem de dar suporte à compreensão de um contexto no qual as perspectivas mais simplistas no estudo do comportamento organizacional mostram-se insuficientes. Lidar com sujeitos mais voltados à busca do aprendizado e do conhecimento em um ambiente mais complexo, implica alterar as formas de exercer influência para perspectivas que pressupõem maior participação, trabalho em equipe e especialmente, adoção de enfoques complementares. A adoção desses enfoques representa a principal diretriz no sentido de permitir identificar uma coerência na literatura atual sobre liderança.

A abrangência do tema ampliou consideravelmente os seus limites, fazendo surgir muitas e diferentes definições de liderança. A principal razão para tal diversidade relaciona-se às diversas bases epistemológicas subjacentes aos trabalhos que tratam da liderança e ainda ao fato de tratar-se de um fenômeno de natureza humana e comportamental, o que faz com que não se tenha articulado uma teoria de liderança plenamente aceita.

Na revisão das principais abordagens sobre a temática, constata-se a ênfase na liderança como uma relação em que um sujeito exerce influência sobre os outros, os liderados, no intuito de alcançar objetivos ou resultados (BOWDITCH; BUONO,

2006). O Quadro 1 apresenta alguns conceitos com os respectivos autores e a ênfase de cada definição.

AUTOR	CONCEITO	ÊNFASE
GIL, 2010	“Forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados.”	Influência Grupo
TOLFO, 2010	“Processo de influência de uma pessoa em relação à outra pessoa ou grupo, com vistas à realização de objetivo(s) em uma situação dada.”	Objetivos Influência Grupo Situação
MOSCOVICI, 2009	“Maneira pela qual uma pessoa numa posição de líder influencia as demais pessoas do grupo.”	Influência Grupo
SOTO, 2008	“Habilidade para influir um grupo e conseguir a realização de metas.”	Influência Objetivos Grupo
BERGAMINI, 2008	“Habilidade de conduzir pessoas de forma natural, de conformidade com as características e normas próprias dos diferentes grupos.”	Comportamento Influência Grupo
DUBRIN, 2006	“Habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso depende o desempenho.”	Confiança Objetivos
BOWDITCH; BUONO, 2006	“Compreensão da relação entre um líder e seus seguidores, do contexto em que eles interagem e nos subprodutos resultantes.”	Interação Contexto Resultados

**Quadro 1:** Conceitos de Liderança

**Fonte:** Elaborado pelas autoras

Apesar dos inúmeros conceitos, um ponto que se mostra também comum a quase todos, é o fato de referir-se a um fenômeno grupal. Em outra dimensão fica bastante evidente tratar-se de um processo de influência, exercido de forma intencional pelo líder e seus seguidores (BERGAMINI, 2009; HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

Alguns autores defendem que a liderança representa um dos papéis dos gerentes, e neste sentido Gil (2010) afirma que mais do que administradores de pessoal e de recursos humanos, os gerentes devem desempenhar o papel de líder. No entanto, de acordo com Tolfo (2010), nem sempre isso é possível. Existe por parte de alguns autores o empenho na diferenciação entre as atividades e características dos líderes e dos gerentes. Isto pode ser visualizado no Quadro 2 onde estão apresentadas algumas dessas características identificadas como as mais proeminentes.

GERÊNCIA	LIDERANÇA
Elabora agendas com planos	Desenvolvimento visionário e estratégico
Relacionamento através da hierarquia	Redes de relacionamentos

Ação pelo comando	Ação pela inspiração
Rigidez	Flexibilidade
Controle	Autonomia
Mantém o sistema vigente	Gera, desenvolve mudanças úteis
Administra	Inova
Focada nos sistemas e estruturas	Focada nas pessoas
Visão limitada	Perspectiva ampla
Questiona como e quando	Questiona o que e por que
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia o <i>status quo</i>
Faz corretamente	Faz a coisa certa

**Quadro 2:** Diferenças entre gerência a liderança

**Fonte:** Elaborada a partir de TOLFO (2010)

Bowditch e Buono (2006), salientam que geralmente se pensa o gestor como um membro da organização com poder legítimo para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de pelo menos um subordinado. Nesse contexto, o gestor é visto como líder, todavia, há mais em gestão e liderança do que esse tipo de supervisão direta.

Com base na revisão da literatura identificaram-se abordagens que tratam do exercício da liderança. Por se tratar de um processo complexo, seus estudos costumam se basear em diferentes aspectos. As pesquisas e seus resultados obedecem a uma sequência que caminham de teorias mais simples para investigações de maior complexidade, se estendendo desde a teoria dos traços que vê a liderança como uma combinação de traços pessoais, passando pelas teorias comportamentais dos estilos de liderança, e chegando às teorias contingenciais pressupondo que as condições que determinam a eficácia da liderança variam de acordo com a situação (GIL, 2010; BOWDITCH; BUONO, 2006). Esta última apresenta-se como a mais bem aceita na realidade brasileira, culminando com as novas abordagens.

Além das teorias mais conhecidas e discutidas, há várias outras que oferecem grande contribuição no delineamento do tema. As teorias, bem como suas principais contribuições encontram-se sistematizadas no Quadro 3 para uma melhor visualização.

TEORIAS	CONTRIBUIÇÃO
Teoria dos Traços	Disposições inatas, o que implica admitir que os líderes já nascem feitos.
Teoria Comportamental	Identificação do estilo do líder com base nos comportamentos, que podem ser aprendidos.
Teoria Contingencial	O estilo de liderança mais adequado vai depender das necessidades a serem satisfeitas pelos indivíduos e da situação em que ocorrem.
Managerial Grid (Grade Gerencial)	Cada estilo da grade representa um padrão de pensamento ou de análise a respeito de uma situação.
Teoria da	Analisa diferenças comportamentais da infância a idade adulta.

Imaturidade-Maturidade	
Teoria dos Elos de Ligação	Capacidade de exercer influência ascendente e lateral.
Teoria Contingencial de Fiedler	Baseia-se no grau de ajustamento entre o estilo de um líder e o ponto em que dada situação capacita essa pessoa a exercer influência sobre o grupo.
Teoria da Expectativa	A motivação para realizar um determinado trabalho está ligada a uma escolha racional feita em termos da desejabilidade do resultado de um determinado esforço.
Teoria da Atribuição	Se certo ato de liderança causa inicialmente um resultado comportamental, todas as vezes que um observador vir esse resultado ele irá atribuir a liderança à pessoa próxima ao resultado do comportamento.
Administração do Sentido	Significa que a liderança pressupõe a compreensão da cultura organizacional e do significado que as pessoas atribuem às suas funções e ao seu trabalho.

**Quadro 3:** Principais teorias de liderança

**Fonte:** Elaborado a partir de Van Seters e Field (1990), Bowditch e Bouno (2006) e Bergamini (2010).

Um dos primeiros estudos sobre liderança foi a Abordagem dos Traços. Este modelo direciona seu foco para a figura do líder, identificado pelas suas características físicas e de personalidade. Desta forma, a liderança seria identificada de forma natural, pois o líder nasceria com certos traços diferenciados que o conduziriam ao sucesso. Esse pensamento perdura até o final dos anos 40 e muitas críticas foram feitas a ele pelo seu caráter universal, simplista e determinista (BOWDITCH; BOUNO, 2006).

Em um segundo estágio das pesquisas existentes a respeito da liderança, teorias procuraram descrever a forma como o líder se comporta a partir da observação dos diferentes tipos de comportamentos adotados por ele (BOWDITCH; BUONO, 2006). Assim, o estilo comportamental passa a ser considerado como um dos principais responsáveis pelo aumento da eficácia ao se dirigir pessoas e os estudos em liderança desta época, meados dos anos 50, buscaram identificar tipos comportamentais responsáveis por maneiras de agir especiais, que caracterizam aquilo que passou a ser chamado de estilo de liderança, os quais poderiam ser orientados para a tarefa ou para os relacionamentos, partindo da ideia de que a capacidade de liderança poderia ser ensinada (LIMONGI-FRANÇA, 2006; BERGAMINI, 2009; BOWDITCH E BUONO, 2006). Neste sentido, foram identificados elementos relacionados à cultura organizacional no que se refere ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas (SCHEIN, 2009).

Muitas outras variáveis contingentes deveriam ainda ser consideradas para que fosse possível dominar com maior segurança o real contexto da interação, até então líder/seguidor. Esses estudos encorajaram novos enfoques que foram intensamente explorados no decorrer do tempo (BERGAMINI, 2009).

Trabalhos recentes dão respaldo ao valor dos modelos de liderança por contingências como é o caso de Delfino e Silva (2012) pela percepção da importância de se considerar o contexto em que o fenômeno ocorre quando se fala no processo de liderança. Por serem mais complexos, os conceitos presentes na teoria contingencial são mais difíceis de aplicar do que os vistos anteriormente. Entretanto, quando utilizados de modo apropriado, eles são mais práticos e devem, por conseguinte, acarretar níveis mais altos de eficácia. Em essência, todos eles exigem competência dos líderes para diagnosticar os comportamentos que serão mais apropriados em determinadas situações (BOWDITCH; BUONO, 2006; DUBRIN, 2006).

Bergamini (2009) declara que com as pesquisas e enfoques teóricos a respeito da contingência em liderança, passa-se a considerar uma atitude empresarial mais global como fator contributivo ou impeditivo do tão esperado sucesso em dirigir pessoas. O modelo contingencial de Fiedler (1967), por exemplo, aponta situações favoráveis e desfavoráveis para o líder. Isso quer dizer que alguns tipos de líderes saem-se melhor em determinada circunstância, enquanto outros têm sucesso em outra situação diferente. Assim, pode-se considerar que o mito do líder universal não faz mais sentido.

Atualmente surgem novas abordagens ao estudo da liderança como: (a) a teoria transacional, que sugere um processo de trocas, onde líder e seguidor concordam a respeito daquilo que o seguidor necessita para ser recompensado ou evitar punição; (b) a teoria transformacional que consiste na mudança, inovação e empreendimento, onde o líder procura riscos, especialmente quando a oportunidade se apresenta e a recompensa é valiosa (HITT; MILLER; COLELLA, 2007); e (c) a vertente *laissez-faire* ou auto liderança que propõe um modelo de liderança compartilhada, totalmente adaptado às atuais exigências do ambiente organizacional, que adota o estilo de equipes de trabalho autogeridas (YUKL, 1998). Nessa abordagem, enfatiza-se o processo de influência social do grupo sobre seus membros e a influência da liderança informal, que neste caso não é definitiva, mas surge no contexto do grupo e é compartilhada.

Considera-se o contexto como um produto social e histórico produzido em sintonia com as atividades que ele apoia (agentes, objetos, atividades, artefatos materiais e simbólicos) que formam um sistema heterogêneo que evolui ao longo do tempo (BOWDITCH; BUONO, 2006; ROBBINS, 2009; SHEIN, 2009).

O líder do futuro é espontâneo, isto é, aprendeu a conhecer seus sentimentos e emoções e não tem receio de demonstrá-los, embora não o faça descontroladamente. Não responde de forma rígida ou pré-determinada, porém, muda seus planos conforme a situação o exija. Introduce no ambiente de trabalho a dimensão prazer e qualidade de vida, e procura reduzir a tensão e o desgaste. Conhece profundamente a empresa, promove altos níveis de lealdade com a organização e estimula o

comportamento ético (HESSELBEIN; GOLDSMITH; BECKHARD, 1996; HESSELBEIN; COHEN, 1999).

Algumas teorias da liderança inicialmente podem parecer formas simplistas de se caracterizar um processo complexo como o que ora é discutido. No entanto, cada uma das abordagens descritas tem seu papel no estudo da liderança e entende-se que elas não se anulam entre si, mas refletem o contexto das organizações e conseqüentemente as inquietações próprias da época em que foram criadas.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

O presente trabalho teve como objetivo identificar como está configurada a produção científica sobre o processo de liderança entre os anos de 1981 e 2010. A metodologia adotada para a pesquisa foi à análise bibliométrica, por meio de um levantamento dos artigos publicados em eventos vinculados à ANPAD e em periódicos da área de Administração. A análise bibliométrica sugere a adoção da abordagem quantitativa para a identificação do conhecimento existente em determinada área ou tema (GODOI; BALSINI, 2006; MATTOS, 2004). Para uma melhor fundamentação da pesquisa foram identificados e analisados alguns livros da área de Comportamento Organizacional que versam sobre o tema. Trata-se de um estudo de natureza quantitativa e caracteriza-se pelo enfoque exploratório (LAKATOS, 2009).

Os estudos envolvendo o comportamento dos indivíduos dentro de organizações tem se desenvolvido consideravelmente, e são responsáveis por uma ampla parcela dos resultados de investigação científica que se conhece atualmente. Desta forma, as publicações que tratam do processo de liderança constituem-se a unidade de análise deste estudo.

Foram adotados alguns critérios para a seleção dos trabalhos como etapa inicial da pesquisa, por isso realizou-se a busca sistemática em torno da produção científica sobre o processo de liderança nos últimos 30 anos identificando-se pelos títulos dos trabalhos as palavras liderança, líder, liderar, liderado ou processo de liderança: (a) nos artigos apresentados em eventos ligados a Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ANPAD; (b) nos principais periódicos nacionais em administração classificados pela CAPES com o conceito Qualis A e B; e (c) em alguns livros da área de Comportamento Organizacional. O mapeamento totalizou 99 trabalhos em nível nacional uma das palavras acima especificadas.

No processo de verificação dos artigos e capítulos, foi realizada uma leitura prévia dos títulos, resumos e palavras-chave e ainda a identificação nos livros, dos capítulos que versavam sobre o tema a ser explorado, baseando-se primeiro no título do capítulo.

Os artigos e capítulos encontrados foram lidos e em seguida identificou-se como aspectos a serem explorados: os autores dos trabalhos, o ano e o meio de publicação, a integração do estudo da liderança com outros temas e por fim, a forma como o processo de liderança foi abordado. Os dados encontrados foram dispostos em planilhas do Microsoft Excel para melhor visualização, compondo os subsídios para a análise do tema.

As fontes onde os artigos foram encontrados estão catalogadas em três partes. A primeira refere-se aos anais de eventos promovidos pela ANPAD disponíveis em meio digital: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Encontro de Marketing da ANPAD (EMA), Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO), Encontro Nacional da ANPAD (EnANPAD), Encontro de Administração Pública e Governança (EnAPG), Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR), Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ) e Encontro de Estudos em Estratégia (3Es).

A segunda diz respeito aos principais periódicos nacionais em administração classificados como A e B pela Coordenação de Aperfeiçoamento e Capacitação de Pessoal de Nível Superior – CAPES a que se teve acesso também em formato digital no período delineado, sendo eles: Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração da USP (RAUSP), Revista de Administração Makenzie (RAM), Cadernos EBAPE-FGV, Revista de Administração Pública (RAP), Revista de Administração (REAd) e Revista Alcance.

A terceira identificou livros nacionais da área de comportamento organizacional considerando-se o critério de acessibilidade. As obras consultadas e analisadas nesta pesquisa foram: Gil (2010), TOLFO (2010), Robbins (2009), Soto (2008), Bergamini (2008), Hitt, Miller e Colella (2007), Limongi-França (2006), Dubrin (2006), Wagner III e Hollenbeck (2006), Bowditch e Buono (2006). Em cada uma destas obras foram identificados um capítulo relacionado ao construto liderança, sendo que na obra de Limongi-França (2006) foram encontrados e analisados dois capítulos com esta especificação.

Os livros: O líder do futuro, de Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (1996); De líder para líder, de Hesselbein e Cohen (1999); Cultura organizacional e liderança, de Schein (2009); e Liderança: administração do sentido, de Bergamini (2009) foram analisados na íntegra, capítulo por capítulo, pelo fato de contemplarem somente o tema liderança em toda a obra e complementaram a terceira parte desta investigação. As duas primeiras obras consideradas na íntegra, tratam-se de livros em que cada capítulo foi escrito por um autor ou autores diferentes, por isso a necessidade de análise detalhada e em separado de cada um.

As referências completas estão apontadas na seção de referências deste artigo. Devido à dificuldade de acesso às obras, uma solução encontrada foi recorrer à

aquisição de exemplares para o complemento e aprimoramento do estudo. Cabe salientar que devido ao elevado espaço de tempo considerado, houve uma restrição quanto a alguns artigos de eventos e periódicos, não disponíveis nos endereços eletrônicos em períodos anteriores ao ano 2000, o que representou uma das limitações da pesquisa.

O estudo apresenta ainda um direcionamento sobre os aspectos que foram mais explorados, no período de 30 anos, nos trabalhos identificados que versam sobre o processo de liderança. Foram então por fim elencados a sugestão de outros aspectos ainda pouco explorados e que merecem atenção, visando contribuir para o desenvolvimento do construto de liderança.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Baseando-se na busca sistemática dos artigos e capítulos e considerando os trabalhos analisados, a primeira observação a ser feita refere-se à dificuldade de acesso aos dados e à carência de estudos envolvendo temas correlatos e ao mesmo tempo complexos, como é o caso da liderança. Bryman (2004) menciona esta dificuldade e ressalta a importância de desenvolver tais estudos, pois os aspectos que envolvem os comportamentos e o desenvolvimento humano dentro de organizações não devem ser trabalhados de forma isolada, visto que as pessoas devem ser consideradas em sua totalidade.

Por meio da análise do conjunto de dados obtidos junto aos artigos e capítulos de livros quanto ao processo de liderança, foram constatadas informações relevantes com relação ao tema. Para um melhor entendimento, esta seção está disposta em duas partes: na primeira, foram evidenciados os aspectos gerais dos artigos com o levantamento da quantidade de trabalhos anuais, os meios em que foram publicados e os autores que mais publicaram sobre o tema, e na segunda, são apresentados os objetivos de cada trabalho, e uma apreciação dos capítulos pesquisados quanto à abordagem sobre o tema.

##### 4.1 Aspectos Gerais dos Artigos

A Tabela 1 apresenta a quantidade de artigos encontrados sobre o processo de liderança nos eventos e periódicos. De 1981 a 2010 foram encontrados 85 artigos em eventos, e apenas 14 artigos divulgados em periódicos. Esse resultado sugere que os estudos sobre liderança ainda são escassos em periódicos, mas também revela que 58,8% dos artigos publicados em eventos ocorreu nos últimos 04 anos, questionando a percepção dos acadêmicos brasileiros, identificada na pesquisa de Sant'Anna *et al.* (2009), de que o tema está esgotado. A respeito da variação anual de frequência das

publicações, ressalta-se que a quantidade de artigos publicados em eventos aumentou nos últimos anos, enquanto nos periódicos manteve-se regular.

Tabela 1: Quantidade anual de publicações

ANO	Eventos da ANPAD									Periódicos								Total de Artigos em Eventos e Periódicos	
	3Es	EMA	EnANPAD	EnAPG	EnEO	EnEPQ	EnGPR	Simpósio	TOTAL	EBAPE-FGV	RAC	RAE	RAM	RAP	RAUSP	REAd	Alcance		TOTAL
1981									0									0	0
1981									0									0	0
1982									0									0	0
1983									0									0	0
1984									0									0	0
1985									0									0	0
1986									0									0	0
1987									0									0	0
1988									0									0	0
1989									0			1						1	1
1990									0			1						1	1
1991									0									0	0
1992									0									0	0
1993									0									0	0
1994									0			1			1			2	2
1995									0									0	0
1996			1						1									0	1
1997			2						2									0	2
1998			2						2									0	2
1999									0						1			1	1
2000			2						2									0	2
2001			2						2						1			1	3
2002			3		3				6		1	2						3	9
2003			3						3		1					1		2	5
2004			4	1	3				8									0	8
2005			4						4			1						1	5
2006			4				1		5									0	5
2007	3		9			1	4		17									0	17
2008			6		1			1	8									0	8
2009	2		10					9	21				1				1	2	23
2010			4						4									0	4
Total	5	0	56	1	7	1	13	2	85	0	2	6	1	0	1	2	2	14	99

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se perceber, diante dos dados apresentados que há o interesse de alguns autores em dar continuidade aos estudos de liderança baseando-se na quantidade de trabalhos desenvolvidos durante o período considerado para esta pesquisa, principalmente se forem observados os números da produção acadêmica sobre o

tema nos últimos anos. Isso leva a crer que, diferente da perspectiva dos acadêmicos brasileiros e ao mesmo tempo, em consonância com a perspectiva dos acadêmicos norte americanos identificadas na pesquisa de Sant'Anna (2009), estes resultados mostram que a temática liderança ainda tem muito a ser explorada.

Pela exigência de ineditismo dos estudos para a submissão em eventos e por não existir essa mesma exigência quando se trata de periódicos, subentende-se que após a exposição dos trabalhos nos eventos, eles sejam posteriormente encaminhados à submissão em periódicos. No entanto, dos 14 artigos encontrados nos periódicos, identificou-se que somente 1 deles foi apresentado anteriormente no EnANPAD. Outro artigo foi apresentado neste evento e novamente exposto em evento distinto, mas com variações no foco do estudo. Por isso, foram analisadas as duas publicações.

Nesse sentido, é interessante considerar o fato de que os artigos começaram a ser disponibilizados nos endereços eletrônicos recentemente, ficando de fora desta pesquisa àqueles que existem apenas em versão impressa em anos anteriores pela dificuldade de acesso a todos eles.

#### 4.2 Áreas Contempladas

De modo geral, alguns trabalhos não tratam exclusivamente do processo de liderança, mas envolvem outros campos muito abrangentes, de tal maneira que contemplam áreas com maior ou menor frequência, o que não diminui de nenhuma forma sua relevância para o estudo. A variedade de temas propostos nos artigos está disposta na Tabela 2 e foi identificada também por meio dos títulos e das palavras chave dos artigos analisados.

Tabela 2: Liderança relacionada a diversas áreas

Quant.	Foco (liderança e)	Quant.	
28	Inovação e Desafios	6	Cooperação e Comprometimento
22	Potencial Competitivo	3	Poder
20	Direção e Gestão	2	Religião
7	Cultura Organizacional	2	Esporte
7	Empreendedorismo	1	Economia

Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos dados podemos observar que o tema de maior destaque em conjunto com a liderança é o item que engloba inovação e desafios. De fato, esse tema vem ocupando espaço cada vez maior no planejamento das políticas organizacionais. Benedetti e Carvalho (2006) reforçam a ideia de que no contexto atual de mudanças constantes, o processo de inovação estende-se por toda a organização, onde líderes têm o desafio de implantar uma nova cultura para que todos se movimentem em busca do novo. Isto é reafirmado por Bergamini (2009) quando diz que a vantagem

competitiva na era digital e da globalização reclamará por enfoques inovadores devido à sua difícil previsibilidade.

Outro tema muito usual junto com o tema liderança nos artigos pesquisados é o potencial competitivo. Nestas pesquisas, esse tema está relacionado não só ao líder como agente de mudança, mas à empresa como um todo. As organizações necessitam de estruturas, políticas e diretrizes organizacionais que as capacitem a identificar as novas oportunidades de negócio e as alterações internas necessárias ao aproveitamento destas. Neste ambiente, é fundamental que o planejamento organizacional seja realizado dentro de um processo contínuo de preparação para o futuro. Torna-se imprescindível avaliar, no planejamento estratégico, o posicionamento das organizações frente às forças competitivas do mercado, ou seja, diagnosticar o grau de competitividade da organização, identificando sua posição no setor que atua. Tendo em vista a atuação do líder no processo de mudança organizacional é fundamental que haja espaço nas organizações e no meio acadêmico para discussões e questionamentos acerca das reais atribuições do gestor (TOLFO, 2010).

Considera-se que um grande número de estudos direciona seu foco para a questão da direção e gestão refletindo o que habitualmente é esperado, a presença de alguém ocupando um posto de liderança que seja capaz de transformar o potencial das pessoas em realidade concreta de trabalho para maior satisfação delas. Isso é alcançado com o envolvimento e o compromisso espontâneo dos participantes do grupo que está sendo liderado e das condições do contexto organizacional. De acordo com o pensamento de Amorim e Amorim (2008), estudar liderança e gestão é instigante, mas ao mesmo tempo difícil, pela complexidade em que ocorre, número de variáveis e contextos envolvidos. Ainda não se tem uma visão única de como o processo de liderança se estabelece, exigindo assim, reflexões teóricas e estudos empíricos de diferentes realidades organizacionais.

A partir do item cultura organizacional pode-se observar uma redução no número de publicações. A cultura deve ser considerada um item de essencial importância. Schein (2009) defende que a cultura define a liderança, contudo, à medida que o grupo passa por dificuldades de adaptação e que seu ambiente muda ao ponto de algumas de suas suposições não serem mais válidas, a liderança entra mais uma vez em ação, como sendo a habilidade de ficar à margem da cultura que criou, traduzindo assim a importância da construção de uma identidade cultural na perpetuação de uma organização.

Partindo para o empreendedorismo, é preciso atentar para o fato de que a presença de um líder é fundamental para o sucesso de qualquer negócio. O ideal é que o empreendedor procure desenvolver habilidades de liderança caso não seja um líder nato. É necessário que tenha alguém para conduzir o grupo de onde está até onde precisa estar, fazendo com que a equipe faça voluntariamente o que precisa ser

feito, extraindo o melhor de cada colaborador e com isso conseguir obter os resultados desejados. Para Ferreira, Gimenez e Ramos (2005) tem havido um crescente interesse pela identificação de características que possam distinguir indivíduos empreendedores de não-empreendedores, além da ligação do fenômeno com temas como criatividade e liderança têm sido investigadas, mas não apresentam um quadro conceitual amplamente aceito.

Outros temas de menor participação no estudo estão descritos a seguir: cooperação e comprometimento são fundamentais para o crescimento e perpetuação das organizações, onde as transformações econômicas, sociais e tecnológicas são mais frequentes e a organização tem necessidade de um patrimônio humano efetivamente disposto a contribuir com os seus objetivos. A evolução da sociedade sugere a evolução da relação indivíduo/organização. Uma noção que explica esta relação é o comprometimento. Ele representa uma via importante para o desenvolvimento tanto da empresa, na medida em que existe um esforço deliberado para melhorar o desempenho, quanto dos indivíduos, no que concerne ao alcance de seu projeto pessoal (SOUZA, 2008).

O poder muitas vezes confundido com autoridade é entendido como possibilidade de conseguir as coisas na base da imposição, mas apenas por um bom tempo, quando usado de forma autoritária, o poder deteriora os relacionamentos. Ao contrário da liderança por autoridade onde qualquer um pode fazer a diferença na vida de outra pessoa, ainda mais se estiver em posição de liderança. Tolfo (2003) afirma que o poder está relacionado ao uso da força ou da coerção e autoridade pressupõe o exercício da obediência às regras e as normas devido à crença de que as mesmas devem ser acatadas, ao confronto de que as novas abordagens estão preocupadas com o lado humano dos seguidores, bastante discutido atualmente.

Quanto à religião, Siqueira, Spers e Binotto (2009) afirmam que o advento das organizações está intimamente relacionado a uma nova concepção de mundo, que institui a racionalidade instrumental como legitimadora das práticas sociais, contudo, tal concepção de mundo mostra seu esgotamento quando evidencia sua incapacidade de controlar a natureza e coloca em risco a sobrevivência humana.

Em tal contexto, a religião que havia sido relegada a um segundo plano, no início do século XX, volta a ser chamada para tratar os embates simbólicos produzidos por uma visão de mundo extremamente racionalizada; no universo dos esportes coletivos, o respeito entre os jogadores facilita a união do grupo e, nesse sentido, a presença de um líder, na figura do técnico, é um componente importante para auxiliar essa integração (ALBA *et al*, 2009).

A economia engloba as transformações no universo da produção e do trabalho que conduziram à situação de precarização social de um imenso contingente de trabalhadores, incapazes de conseguir um lugar ao sol nas empresas “enxutas” do período pós-reestruturação produtiva. Diante dessa realidade, o trabalho associativo

e cooperativo parece ser uma das respostas viáveis, em termos de condições e meios de trabalho, ao considerar-se o empobrecimento das populações e a falta de oferta de emprego. Assim, estes foram os principais temas trabalhados de forma integrada ao construto liderança nos artigos analisados.

#### 4.3 Análise Crítica das Obras

A análise das obras na área de comportamento organizacional que abordam o tema liderança constituiu-se a parte mais demorada e complexa da pesquisa, pela necessidade de leitura e fichamento de todos os capítulos encontrados e principalmente das obras que tratam somente deste construto e que foram também lidas e fichadas. A partir disso, identificou-se nos capítulos ou obras o entendimento do autor ou autores sobre o conceito de liderança e ainda a forma como o processo de liderança foi abordado em cada obra. A Tabela 3 apresenta as quantidades anuais de obras analisadas. Vale ressaltar que a apresentação das considerações sobre as obras pesquisadas estão separadas pelos anos de publicação.

Tabela 3: Livros da área de comportamento organizacional e liderança

Obras analisadas	1996	1999	2006	2007	2008	2009	2010	Total
Capítulos de livros	0	0	5	1	2	1	2	11
Livros completos	1	1	0	0	0	2	0	4

Fonte: Dados da pesquisa

Da mesma forma que os artigos de eventos e periódicos identificados em subseção anterior deste estudo, a predominância de obras com capítulos específicos a que se teve acesso, abordando o tema liderança, predominaram nos últimos anos. Para uma melhor identificação dessas obras, estão dispostos no Quadro 4 a especificação do título, autores, ano de publicação, a especificação e o intervalo de páginas do capítulo quando for o caso.

TÍTULO DA OBRA	AUTOR(ES)	ANO	CAPÍTULO	PÁGINA
Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais	Antonio Carlos Gil	2010	O papel do líder	220-245
Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais	Tolfo, S. R.	2010	Diferentes abordagens no estudo da liderança	197-215
Fundamentos do comportamento organizacional	Stephen Paul Robbins	2009	Liderança e confiança	154-173
Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional	Cecília Whitaker Bergamini	2008	Motivação e liderança	123-165
Comportamento organizacional: o impacto das emoções	Eduardo Soto	2008	Liderança e estilos de comando	209-244

Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica	Michael A. Hitt; C. Chet Miller; Adrienne Colella	2007	Liderança	224-255
Fundamentos de comportamento organizacional	James L. Bowditch; Anthony F. Buono	2006	Liderança, poder e o gestor	144-174
Fundamentos do comportamento organizacional	Andrew J. Dubrin	2006	Liderança nas organizações	263-299
Comportamento Organizacional: conceitos e práticas	Ana Cristina Limogi-França	2006	Teorias de liderança	55-70
Comportamento Organizacional: conceitos e práticas	Ana Cristina Limogi-França	2006	Elementos da liderança	71-89
Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva	John A. Wagner III; John R. Hollenbeck	2006	Liderança de grupos e organizações	241-268
Liderança: administração do sentido	Cecília Whitaker Bergamini	2009	Obra completa	
Cultura organizacional e liderança	Edgar H. Schein	2009	Obra completa	
De líder para líder	Hesselbein, F.; Cohen, P.	1999	Obra completa	
O líder do futuro	Hesselbein, F.; Goldsmith, M.; Beckhard, R.	1996	Obra completa	

Quadro 4: Livros pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa

Após a análise dos capítulos analisados, as principais constatações sobre a abordagem do processo de liderança encontrada nessas obras apresentam-se a seguir.

Gil (2010) entende a liderança como uma forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados. Quanto ao processo, aponta a abordagem situacional com aversão às tendências de valorização de um estudo de liderança em detrimento dos demais. Assim, a eficácia do líder seria determinada pela interação da orientação do funcionário com três variáveis situacionais básicas que influenciam a favorabilidade de uma situação para um líder: relações entre líder e membros do grupo, estrutura da tarefa, e posição de poder do líder.

Tolfo (2010) entendem a liderança como um processo de influência de uma pessoa em relação à outra pessoa ou grupo, com vistas à realização de objetivo(s) em uma situação dada. Quanto ao processo, acredita que a principal contribuição dessa abordagem está no reconhecimento de que não existe um estilo de liderança único, baseado nos traços ou comportamentos do líder. Isso implica que a maioria das pessoas pode ser um líder bem-sucedido ou se desenvolver para tanto, conforme a situação.

Robbins (2009) entende a liderança como a capacidade de influência de uma pessoa sobre um grupo para que este caminhe em direção ao alcance de objetivos determinados. Quanto ao processo, afirma que o maior avanço quanto à

compreensão da liderança veio com o reconhecimento da necessidade de desenvolvimento de teorias da contingência que incluíssem os fatores situacionais.

Bergamini (2008) entende a liderança como a habilidade de conduzir pessoas de forma natural, em conformidade com as características e normas próprias dos diferentes grupos. Quanto ao processo, propõe que a eficácia do líder depende das variáveis ambientais, de uma contingência especial, na qual o estilo do líder atenda as expectativas do seguidor e aos requisitos da situação que está sendo enfrentada.

Soto (2008) entende a liderança como uma habilidade de alguém para influir em um grupo e conseguir a realização de metas. Quanto ao processo, evidencia que o líder deve analisar primeiro a situação e descobrir os fatores-chave na tarefa, nos empregados ou na organização que lhe surgiram o melhor estilo para esses casos.

Hitt, Miller e Colella (2007) entendem a liderança como o processo de prover direcionamento e influenciar indivíduos ou grupos para que os objetivos sejam alcançados. Quanto ao processo, acreditam que os estudos sobre conceitos relacionados aos traços de liderança e aos comportamentos de liderança destacaram a função que fatores situacionais desempenham na relação entre o comportamento dos líderes e a eficácia desses líderes.

Bowditch e Buono (2006) entendem a liderança como a relação entre um líder e seus seguidores, dentro do contexto em que eles interagem e nos subprodutos resultantes. Quanto ao processo, afirmam que cada vez fica mais evidente que não há nenhum estilo de liderança mais eficaz em todas as situações, sugerindo que os líderes mais eficazes são os indivíduos que conseguem adaptar seu estilo às exigências de determinada situação, do grupo e dos seus próprios valores pessoais. Essas variáveis exercem uma influência significativa real nas atitudes relacionadas ao trabalho e nas atitudes relacionadas à organização e comportamentos.

Dubrin (2006) entende a liderança como a habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso depende o desempenho. Quanto ao processo, defende o modelo de liderança situacional no qual não existe um meio que pode ser considerado o melhor para influenciar os integrantes do grupo em determinado ambiente de trabalho, afirmando ainda que o estilo de liderança mais eficaz depende do nível de prontidão dos membros do grupo.

Limongi-França (2006) entende a liderança como um processo social em que se estabelecem relações de influência entre pessoas, sendo que o núcleo desse processo de interação humana é composto pelo líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social. Quanto ao processo, aponta a liderança como sendo um fenômeno que depende conjuntamente do líder, dos seguidores e da situação, e acrescenta que a eficácia não depende única e exclusivamente do comportamento do líder, mas há que se considerar os aspectos que circundam o estilo ou, mais especificamente, as chamadas variáveis ambientais.

Wagner III e Hollenbeck (2006) entendem a liderança como o uso de influência simbólica e não coercitiva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado para a realização de objetivos desse grupo. Quanto ao processo, destacam que a liderança eficaz requer a análise cuidadosa dos três vetores e a reação aos mesmos: líder, seguidores e situação, pois há situações em que os líderes se encontram que afetam a relação entre seus traços de personalidade, comportamentos e estilos de decisão, de um lado, e a eficácia do grupo de outro.

Bergamini (2009) entende que nenhuma teoria conseguiu até agora esgotar tudo aquilo que faz parte do assunto liderança. O conceito faz referência ao fenômeno grupal, um processo de influência, exercido de forma intencional pelo líder e seus seguidores. Líderes são dotados de competências diversas, que foram estudadas a partir da observação de pessoas diferentes e representam uma espécie de colagem na tentativa de se conseguir vislumbrar o retrato do líder ideal. Quanto ao processo, afirma que o objetivo da liderança não é só de alertar, mas também de fornecer sugestões para que a adequação dos seus líderes vá ao encontro das expectativas dos seguidores, bem como seja devidamente levado em conta o ambiente no qual esses dois personagens coexistem dentro do contexto do trabalho produtivo.

Shein (2009) entende que a função única da liderança que a distingue da gestão e da administração é a preocupação com a cultura, pois os líderes iniciam a criação do processo cultural e devem também gerenciar e, às vezes, mudar a cultura. O autor não apresenta um conceito claro sobre o tema, nem sobre sua visão do processo de liderança.

Hesselbein, Cohen (1999) entende que o líder convive com a responsabilidade de alcançar resultados por meio de pessoas e precisa desenvolver habilidades, competências e ferramentas para este fim. Quanto ao processo, a maior relevância é dada à figura do líder, apesar de que alguns dos autores apontam que as mudanças no fator situacional levam o líder a adaptar-se a elas.

Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (1996) entendem que a diversidade de força de trabalho torna o sistema que envolve este contexto muito complexo, dependendo de variáveis interdependentes para a resolução de problemas. Quanto ao processo, o autor acredita que para serem verdadeiramente eficazes, três elementos devem compor um todo contingente no qual sejam harmônicos o estilo do líder, o composto das diferenças individuais do grupo de seguidores e o tipo de desafios a serem enfrentados. No geral, a obra foca constantemente na figura do líder, porém alguns autores enfatizam a participação dos liderados e da situação no processo de liderança.

Dentre tantas discussões podemos observar que nem todos os autores falam do processo como nós acreditamos que ele ocorre (líder, liderados e contexto), e o reconhecimento desta tríade continua sendo um desafio no campo da liderança.

## 5 Considerações finais

A partir dos fundamentos teóricos do estudo, observa-se que as pesquisas sobre liderança proliferaram durante as últimas décadas, com inúmeras teorias como por exemplo, a Teoria dos Traços, a Teoria Contingencial e atualmente as Teorias Transacional e Transformacional, que procuram explicar os elementos que compõem o processo de liderança. Está cada vez mais evidente que não há nenhum estilo de liderança que seja o mais eficaz em todas as situações. Embora tenhamos começado a entender mais sobre as complexidades da liderança, ainda precisamos aprender muito mais sobre os diversos limites impostos às pessoas nos papéis de liderança, e os tipos de comportamentos mais eficazes em diferentes cargos e situações.

À medida que ampliamos nosso discernimento sobre os comportamentos, as atividades e os resultados das pessoas que ocupam posições de gestão, o conceito de liderança nas organizações contemporâneas continuará a se desenvolver especialmente em termos de cultivo de equipes e organizações mais produtivas e mais eficazes. Pode-se portanto observar essas diferentes perspectivas para ajustá-las à sua situação e ao seu contexto específico.

Com as pesquisas e os enfoques teóricos a respeito da contingência em liderança, passa-se a considerar uma atitude empresarial mais global como fator contributivo ou impeditivo do tão esperado sucesso em dirigir pessoas. Nessa vertente, a liderança difere do gerenciamento no sentido de que é considerada apenas um dos papéis gerenciais.

De acordo com o objetivo da pesquisa, que visa identificar como está configurada a produção científica sobre o processo de liderança nos anos correspondentes ao período de 1981 a 2010, o relacionamento entre o tema com outros temas vinculados aos estudos organizacionais encontrou muitos adeptos, com destaque para os estudos envolvendo liderança, inovação e desafios, liderança e potencial competitivo, liderança, direção e gestão, liderança e cultura organizacional, liderança e empreendedorismo, e liderança, cooperação e comprometimento. Constatou-se, ainda, a publicação de poucos estudos relacionando liderança a temas como poder, religião, esporte e economia. Esses grandes temas tem a função de nos instigar a responder como a liderança pode ser tratada em uma perspectiva interdisciplinar e integrativa.

Na tentativa de ampliar o horizonte do estudo foram pesquisados alguns autores da área de Comportamento Organizacional, os quais contribuíram enormemente para o desenvolvimento do tema. A construção de uma base mais sólida para a temática mostra-se, desde o seu início, como o grande desafio.

Diante da quantidade de estudos identificados nesse levantamento, conclui-se que a produção acadêmica nacional envolvendo o tema liderança tem aumentado significativamente no Brasil nos últimos anos, sobretudo em eventos, porém o

reconhecimento da tríade que envolve os três elementos do processo (líder, liderado e contexto) discutidos no decorrer do trabalho continua sendo um desafio.

### Referências

ALBA, G. R.; TOIGO, T.; FORTES, V. M. M.; CAMARGO, M. E. Percepção de atletas profissionais de basquetebol sobre o estilo de liderança do técnico. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, Curitiba: EnGPR, 2009.

AMORIM, T. N. G. F.; AMORIM, A. N. Entre magos e magias: como gestores e líderes se efetivam na organização. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008.

BENEDETTI, M. H.; CARVALHO, V. A. C. **A Dinâmica da inovação**: a influência dos comportamentos dos líderes sobre a capacidade de uma equipe em inovar. Salvador: EnANPAD, 2006.

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, C. W. **Motivação e liderança**: uma questão de estilo. In: BERGAMINI, C. W. Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008. pp. 123-165.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Liderança, poder e o gestor. In: BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Fundamentos de comportamento organizacional. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006. pp.144-174.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, cap. 10, p. 257-281.

DELFINO, I. A. L.; SILVA, A. B. Elementos do processo de liderança como facilitadores da aprendizagem organizacional no SEBRAE. In: ENEO - ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2012, Curitiba/PR. **Anais...** Curitiba/PR, ANPAD, 2012, 1, CD-ROM.

DELFINO, I. A. L.; SILVA, A. B.; ROHDE, L. R.. A produção acadêmica sobre liderança no Brasil: uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e

periódicos entre 1995 e 2009. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** EnANPAD, 2010.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson, 2006. pp. 263-299.

FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P.; RAMOS, S. C. Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas de materiais de construção da cidade de Curitiba/PR. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília/DF, **Anais...** EnANPAD, 2005.

FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010. pp. 220-245.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. **Pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica**. In: (Org.) GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, pp. 89-112.

HESSELBEIN, F.; COHEN, P. M. **De líder para líder**. São Paulo: Futura, 1999.

HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. 9 ed. São Paulo: Futura, 1996.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Liderança**. In: HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica. Rio de Janeiro: LTC, 2007. pp. 224-255.

LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006. pp. 55-89.

MATTOS, P. L. C. L. "Bibliometria": a metodologia acadêmica convencional em questão. **RAE eletrônica**, jul/dez, v. 3 n. 2, 2004.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 17 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2009. pp. 186-211.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. pp. 154-173.

SANT'ANNA, A. S.; *et al.* Liderança: uma análise sob a perspectiva de acadêmicos brasileiros e norte - americanos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, **Anais...** São Paulo: EnANPAD, 2009.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SIQUEIRA, E. S.; SPERS, V. R. E.; BINOTTO, E. **Lideranças, igrejas e o mercado de salvação: o diálogo entre religião e gestão**. IN: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, Curitiba/PR: EnGPR, 2009.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. pp. 209-244.

TOLFO, S. R. **Diferentes abordagens no estudo da liderança**. In: BITENCOURT, C. C. (Org.) **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. pp. 197-215.

VAN SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. The evolution of leadership theory. vol. 3, n. 3. **Journal of Organizational Management**, 1990.

VENDRAMINI, P. **Liderança e mudança organizacional: as categorias essenciais do líder facilitador**. 2000. 225f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2000.

WAGNER III, John A, HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. New Jersey (USA): Prentice Hall, 1998, cap. 14, pp. 351-379.