

## MAPEAMENTO DAS PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS INTERNACIONAIS SOBRE O TEMA LIDERANÇA

Fernanda Rocha Bortoluzzi<sup>1</sup>  
Marlon Cucchi<sup>2</sup>  
Greice Back<sup>3</sup>  
Márcio Migliavacca<sup>4</sup>  
Paulo Fernando Pinto Barcellos<sup>5</sup>

### RESUMO

Este estudo teve como objetivo mapear as publicações a nível internacional, sobre a temática liderança. A investigação foi delineada como uma revisão não sistemática da literatura, realizada por meio de levantamento, seleção e leitura de obras. Como base de dados foi utilizada a *American Psychological Association* (APA). A pesquisa aponta 172 artigos recuperados de acordo com a estratégia de busca *Psychology (Journal) and Leadership (Title)*. Os resultados destacam os temas liderança transformacional com 29 artigos, desenvolvimento de líderes com 22 artigos e comportamento de lideranças com 15 artigos, como os mais citados nos últimos dez anos.

**Palavras-chave:** Psicologia. Liderança. Linhas de pesquisa.

### 1 INTRODUÇÃO

Contribuições da Psicologia para os gestores podem ser facilmente encontrados nos estudos da Psicologia Organizacional e do Trabalho (BORGES-ANDRADE; PAGOTTO, 2010). Este trabalho tem por objetivo verificar através de uma revisão não sistemática da literatura, quais as linhas de pesquisa estão sendo desenvolvidas a nível internacional, sobre a temática. As pesquisas sobre essa sub área de conhecimento da Psicologia passaram no século XX por três etapas de evolução dos seus métodos de investigação. A primeira etapa deu-se entre os anos de 1904 a 1935, e pode ser denominada “estabelecimento” da subárea de conhecimento. Medidas de habilidades e interesses vocacionais foram utilizadas como preditores de desempenho produtivo, medidas por escalas de razão, em pequenas amostras de

<sup>1</sup> Universidade de Caxias do Sul. E-mail: nandabortoluzzi@gmail.com

<sup>2</sup> Universidade de Caxias do Sul. E-mail: marloncucchi@hotmail.com

<sup>3</sup> Universidade de Caxias do Sul. E-mail: greiceback@yahoo.com.br

<sup>4</sup> Universidade de Caxias do Sul. E-mail: marcio@refort.com.br

<sup>5</sup> Universidade de Caxias do Sul. E-mail: pfpbarce@ucs.br

trabalhadores. As análises predominantes foram descritivas e correlacionais, com pequeno número de variáveis (BORGES-ANDRADE; PAGOTTO, 2010).

A segunda etapa ocorreu entre os anos de 1936 a 1968 e pode ser caracterizada pela palavra “expansão”. A maior parte do moderno arsenal em medidas, desenho de pesquisa e análise de dados foi desenvolvida nessa época. A pesquisa continuou voltada para os gestores e, em menor grau, para os trabalhadores. O excesso de informações, entre os anos de 1969 a 2000, caracterizou a terceira etapa definida como “eutrofização”. A grande complexidade dos métodos de pesquisa diminuiu a capacidade das audiências tradicionais (gestores e trabalhadores) entenderem o que é produzido e como é produzido. A pesquisa passou a ser voltada para os pesquisadores, gerando o risco de uma gradual diminuição da relevância da subárea para outras audiências (BORGES-ANDRADE; PAGOTTO, 2010).

Segundo Riggio (2008), historicamente existem dois pontos de vista importantes em relação à dinâmica dos processos de liderança e, eles derivam de duas perspectivas distintas causais:

- A primeira é a tradicional representada por Hegel, Marx, Durkheim;
- A segunda é a moderna, representada pelos sociólogos e psicólogos sociais.

Conforme a primeira perspectiva, muitos dos indivíduos têm a ilusão de que podem controlar o próprio destino. Porém, segundo Marx as ações individuais trouxeram a depressão mundial da década de 1930 que levou os nazistas ao poder na Alemanha. Nessa visão marxista, as pessoas são apenas criaturas de suas circunstâncias. A segunda visão é representada por Sigmund Freud, Thomas Carlyle, e Max Weber, que argumentou que, de tempos em tempos, figuras carismáticas emergem na sociedade, para cativar e energizar um seguimento significativo e em seguida mudar a história (RIGGIO, 2008).

Como consequência de todo esse movimento, as organizações passaram a investir em treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional, com o objetivo de melhorar suas relações e motivar seus trabalhadores. Atualmente dois bilhões de dólares são gastos em todo o mundo por organizações de todos os setores (privado, público, sem fins lucrativos) para treinar e desenvolver funcionários. Uma grande parte destes recursos são dedicados à gestão e desenvolvimento de lideranças (RIGGIO, 2008).

Liderança é um tema importante das ciências humanas e historicamente mal compreendido, por duas razões: - Primeiro, a liderança resolve o problema de como organizar o trabalho coletivo e conseqüentemente, é a chave para a eficácia organizacional. – Segundo,

com boa liderança, as organizações (governos, empresas, universidades, hospitais, exércitos) podem crescer e prosperar. Quando as organizações visam o sucesso, o bem-estar financeiro e psicológico dos operadores é reforçado (HOGAN; KAISER, 2005).

Por este motivo alguns autores questionam se a liderança pode ser desenvolvida acima e além do que é inerente a um indivíduo. Esta é a questão "nascido versus fez" onde acreditamos que um indivíduo nasce com condições de ser líder ou ele pode se tornar de acordo com o desenvolvimento de suas habilidades. Sendo possível desenvolver suas habilidades para liderança. Como podemos acelerar o desenvolvimento desses líderes? Os autores analisam o tipo de liderança positiva associados com os líderes descritos pelos outros como sendo autêntico, uma revisão de evidências relacionadas a herdabilidade versus experiências de vida, contribuindo para a emergência da liderança (BOYATZIS, 2008).

Em seu artigo, Boyatzis (2008) apresenta uma teoria de desenvolvimento de líderes que conduz resultados a níveis individuais. Uma vez que os conceitos da teoria da complexidade são aplicados, torna-se possível explicar a mudança sustentável em todos os níveis da organização humana e social, e não apenas o desenvolvimento da liderança. Em outras palavras, além do desenvolvimento da liderança com o foco do esforço de mudança, a liderança é analisada como um componente crítico fornecendo comunicação de pensamentos e sentimentos através dos múltiplos níveis envolvidos em qualquer mudança sustentável. Três características de sistemas complexos e teoria da complexidade são discutidas: (1) não-linear e descontínuo sistemas dinâmicos, incluindo os pontos de inflexão e mudança catastrófica, (2) auto-organização em padrões de equilíbrio ou desequilíbrio; e (3) multinível e a interação entre estes níveis através da liderança e grupos de referência.

O desenvolvimento da liderança eficaz para as mulheres, baseado nos desafios vivenciados por elas no avanço para posições de liderança corporativa com base na literatura e estudos de gênero em psicologia, requer um foco especial nas necessidades das mulheres, incluindo a formação e educação, *mentoring*, *coaching* executivo, e redes de mulheres (QUICK; NELSON, 2008).

De acordo com Riggio (2008), os estudiosos de liderança lamentam a relativa falta de uma boa pesquisa sobre o desenvolvimento de liderança. Além disso, embora hajam marcos gerais que devem reger os programas de desenvolvimento de liderança, há uma notável falta de integração das teorias. Até hoje o nosso conhecimento de liderança é amplo e ao mesmo tempo deficiente para uma compreensão completa e prática.

Muitas teorias têm sido elaboradas a respeito da liderança a partir de um foco de atenção ou abordagem predominante. Cabe fazer, também, uma distinção entre “líder” e “estilo de liderança”. Um líder é a pessoa no grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas a uma tarefa. Sua maior preocupação prende-se à consecução de algum objetivo específico do grupo. Por sua vez, a maneira pela qual uma pessoa numa posição de líder influencia as demais pessoas no grupo é chamada “estilo de liderança” (MOSCOVICI, 2007).

Com o aumento da ênfase da liderança nas organizações assim como nos centros de formação, ocorre uma demanda para o desenvolvimento de líderes e esta tende a crescer. Como resultado, há uma busca crescente de serviços de desenvolvimento de líderes, técnicas, teorias e práticas de desenvolvimento de lideranças. O que está faltando é uma forma de confirmar a eficácias destes métodos, formulando então uma teoria geral do desenvolvimento de líderes. Baseando-se na teoria do desenvolvimento adulto, desenvolvimento moral, juntamente com o que se sabe sobre o desenvolvimento cognitivo, as teorias da auto-desenvolvimento e auto-regulação, estão tentando passar do foco tradicional em competências de liderança e habilidades, para um modelo mais integrador que enfoca o desenvolvimento integral da pessoa como líder (QUICK; NELSON, 2008).

Com esse objetivo Quick e Nelson (2008) integram as teorias de adultos e auto-desenvolvimento incorporando também o papel de seguidores ao contexto da liderança. Culturalmente essa representa uma visão "holística" do desenvolvimento de líderes. Outra linha de pesquisa se concentra nas primeiras experiências de desenvolvimento que representam as "sementes" de desenvolvimento de líderes. As primeiras experiências de vida, desde o início da infância, a escola e a faculdade interferem e influenciam na eficácia das posições de liderança na vida adulta.

Espera-se que o investimento em pesquisas na área da psicologia do desenvolvimento, educação e outras disciplinas acrescentem ao que sabemos sobre o potencial de liderança e a melhor forma de desenvolver a próxima geração de líderes. Por outro lado, nos dias atuais existe uma dependência cada vez maior das tecnologias e estas tecnologias interativas baseadas na web, podem vir a auxiliar os líderes e líderes em potencial a praticarem e aprimorar suas habilidades de liderança em uma ampla variedade de simuladores de organizações virtuais (CASSELL ET AL., 2006).

Neste contexto observa-se que existe uma variedade muito grande de teorias e linhas de pesquisa sobre o tema “Liderança”. Conhecer essas linhas e organizá-las de forma a

compreender quais delas têm maior aplicabilidade prática e quais são passíveis de validação científica é de interesse para o avanço das pesquisas sobre o tema “Liderança” na sub área da Psicologia intitulada “Organizacional e do Trabalho”. Com isso, esse trabalho tem por objetivo verificar quais as linhas de pesquisa estão sendo desenvolvidas a nível internacional, sobre a temática liderança.

## 2 MÉTODO

A investigação foi delineada como uma revisão sistemática da literatura, pois é uma revisão planejada para responder a uma pergunta específica e que utiliza métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos, e para coletar e analisar dados desses estudos incluídos na revisão (CASTRO, 2006).

Segundo Rother (2007), a revisão bibliográfica sistemática deve ser efetuada em sete passos. São eles: formulação da pergunta, localização dos estudos, avaliação crítica dos estudos, coleta de dados, análise e apresentação dos dados, interpretação dos dados e aprimoramento e atualização da revisão. Os trabalhos de revisão bibliográfica sistemática são considerados como originais, pois, além de utilizarem como fonte, dados da literatura sobre determinado tema, são elaborados com rigor metodológico.

E, no caso das pesquisas na área das ciências sociais, a importância da utilização da revisão bibliográfica sistemática justifica-se pela necessidade de utilização de métodos que possibilitem trazer à tona as contradições, transformando-as em conhecimento (MENDES; FRACOLLI, 2008).

O método desta pesquisa seguiu os passos descritos por Rother (2007). O problema de pesquisa foi verificar quais as linhas de pesquisa estão sendo estudadas a nível internacional, sobre a temática liderança. A tática adotada para localização dos estudos considerou apenas *journals* com as seguintes palavras-chaves: *Psychology and Leadership*. Como critério de busca foi utilizada a base de dados: *American Psychological Association* (APA). A configuração da ferramenta de busca utilizou como critérios para limitação temporal artigos a partir do ano de 2005. A busca foi realizada no dia 05 de maio de 2013 às 10 horas. Foram localizados 172 estudos mediante estratégia adotada (APA, 2013).

Como critérios de inclusão foram considerados os 172 estudos conforme a estratégia de busca adotada. Não foram utilizados critérios de exclusão. Os estudos foram avaliados pelo

critério temática abordada por meio de seus resumos, títulos, autores e ano de publicação e categorizados conforme apresentação dos resultados.

### 3 RESULTADOS

Com a intenção de possibilitar a visualização dos resultados obtidos, antes da apresentação das inferências dos autores, os resultados em cada fase da estratégia de recuperação das fontes são sintetizados nos seguintes quadros e tabelas.

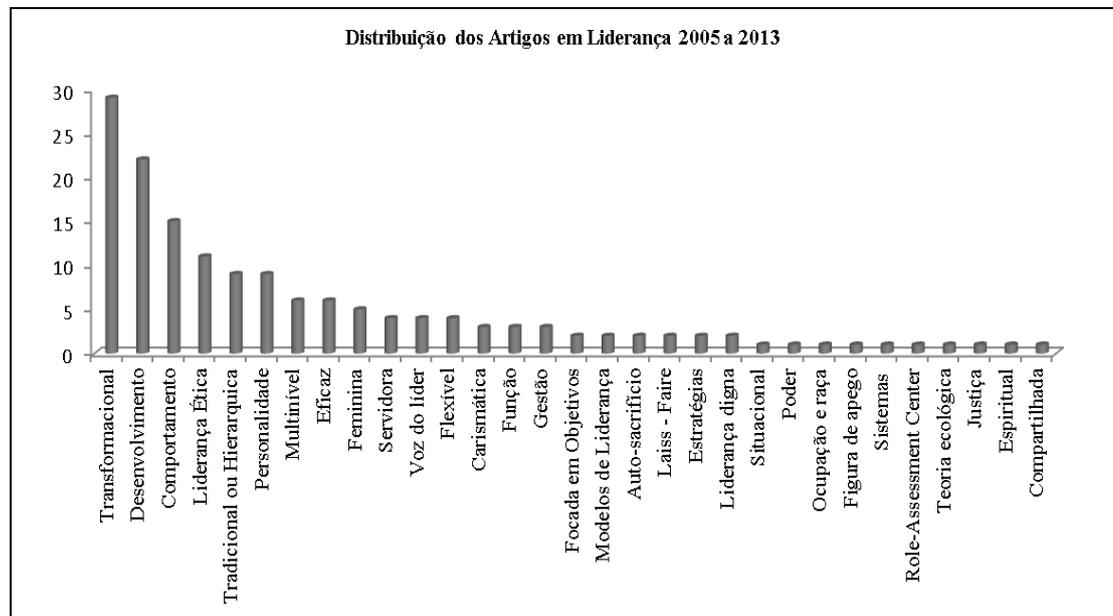
Foram recuperadas 172 fontes dentro da Base de dados da APA, mediante estratégia de busca: *Psychology (Journal) and Leadership (Title)*.

**TABELA 1** - Frequência de fontes recuperadas por meio da estratégia delineada na base de dados

Base de Dados	Estratégia de busca	N. Fontes utilizadas
APA	Psychology (Journal and Leadership) Title	172

Fonte: Dados da Pesquisa (APA, 2013).

Entre os resultados obteve-se uma abrangente literatura referente à temática liderança (Figura 1). Estabeleceu-se um ponto de corte de no mínimo 14 artigos para que ocorra discussão e análise dos resultados da temática. Com mais de 14 artigos encontrados, obtivemos como resultado três temas, são eles: Liderança Transformacional, Desenvolvimento de Líderes, Comportamento de Líderes.

**FIGURA 1** – Distribuição dos Artigos em Linhas de Pesquisa

Fonte: Adaptado pelo autor, (APA, 2013).

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados será realizada em itens que serão subdivididos em liderança transformacional, desenvolvimento de lideranças e comportamento de líderes.

### 4.1 Liderança Transformacional

A temática liderança transformacional foi um dos temas frequentemente utilizados como objeto de estudo dos artigos revisados.

Por definição, a liderança transformacional é a liderança concebida para motivar os subordinados a exceder as expectativas. O conceito de liderança transformacional vem dos Estados Unidos. No entanto, nos últimos 20 anos, o conceito tem sido usado e validado em vários países e contextos (na maior parte das organizações, mas também pelas Forças Armadas). Os líderes transformacionais têm por objetivo comunicar uma visão clara, inspirar compromisso com essa visão, e gerar confiança e motivação de seus subordinados (STADELMANN, 2010).

Tremblay (2010), mostra no artigo que a influência de liderança transacional no compromisso e volume nos negócios foi devido a sua influência direta

sobre a percepção de equidade, ao passo que a influência da liderança transformacional nos resultados foi baseada na sua influência direta e indireta sobre a percepções de justiça e confiança líder. Segundo o autor, ambos os estilo de liderança tem influencia no compromisso e volume de negócios, mas o mecanismo pelo qual ocorrem os seus efeitos podem ser distintos.

Wang e Howell (2010), desenvolveram uma escala de liderança transformacional em dois níveis para medir o comportamento individual com foco em nível individual e comportamento de grupo com foco no nível do grupo. Validou a escala usando um amostra de 203 membros de 60 grupos de trabalho em uma empresa canadense.

Sosik e Cameron (2010), afirmam que o caráter, ou crenças morais, intenções e predisposições, são considerado um elemento fundamental da liderança excepcional de acordo com diversas teorias de liderança e psicologia positiva. Segundo os autores, não existe um quadro para a compreensão da complexidade da natureza, do caráter e do papel que determina o desempenho de quem é capaz de ser um excelente lider. Neste sentido, os autores apresentam um quadro e proposições para a analisar como o auto- conceito tem um papel importante na ação de um líder transformacional, considerando o comportamento de liderança dado as características individuais e situacionais. Como resultado, os líderes primeiro criar uma auto-imagem que deriva da força de caráter e virtudes e , em seguida, projetar esta auto-imagem através da influência idealizada e da motivação inspiradora.

Krüger, et al.(2011), trazem suas contribuições sobre as construções conhecidas de liderança transformacional e transacional, afirmando este estilo de liderança ainda enfrenta problemas relativos à sua discriminantevalidade apresentando uma correlações substanciais freqüentemente observada entre eles.

Zhang e Peterson (2011), examinam os fatores no nível da equipe que promovem as redes de intercâmbio e consultoria em equipes. Os autores abordam a teoria e a pesquisa sobre os temas de liderança transformacional, a diversidade da equipe, e as redes sociais, levando a reflexão sobre a hipótese de que a liderança transformacional influencia positivamente as relações da rede em equipes e que a densidade da rede serve como um mecanismo de mediação que liga a liderança transformacional com a equipe desempenho.

Den Hartog e Belschak (2011), buscam relacionar os efeitos interativos das variáveis pessoais e contextuais sobre os trabalhadores no regime de liderança transformacional. Constataram que em situações de baixa autonomia no trabalho, liderança transformacional se

relaciona positivamente com o comportamento pró-ativo e auto-eficácia. Este padrão é encontrado tanto para avaliações dos colegas quanto nas auto-avaliações dos funcionários.

Conchie, Taylor e Donald (2011), afirmam que embora a liderança transformacional é conhecido por incentivar a segurança dos comportamentos do funcionários, pouco se sabe sobre o que faz esse estilo de liderança eficaz. Os autores verificaram que a dependência de confiança traz intenções que geram efeito de divulgação de ações seguras. Os autores explicam que ter empregados que expressam suas preocupações sobre a segurança é importante em indústrias de alto risco, pois o ato pode incentivar a aprendizagem organizacional e prevenir lesões.

Braun, Peus e Frey (2012), mostram que mesmo que o número de mulheres em cargos de liderança tem aumentado continuamente nos últimos 15 anos, as mulheres ainda enfrentam barreiras consideráveis ao tentar alcançar posições na média e alta gerência. Desde o começo da pesquisa foi demonstrado que as mulheres e homens que ocupam posições de liderança são igualmente eficazes, contudo as mulheres se envolver em mais comportamento de liderança eficaz em relação aos seus colegas do sexo masculino.

Alarcon, Lyons, Schlessma e Barelka (2012), exploram a relação entre o enfrentamento da liderança em um amostra militar. Os dados foram coletados a partir de oficiais da Força Aérea que frequentam um curso profissional de 6 semanas de formação militar com foco no desenvolvimento de liderança. As correlação das análises mostram que os estilos de liderança estão associados com diferentes estilos de enfrentamento. Regressão hierárquica demonstra ainda que os líderes transformacionais utilizam de estratégias focadas no problema de reinterpretação mais positiva e menos de enfrentamento focalizado na emoção estratégias.

Kaslow, Falender e Grus (2012), abordam as competências específicas de liderança que facilitam a mudança, com especial atenção para o processo de supervisão. Segundo os autores, a maioria dos líderes tem características profissionais que estão tradicionalmente envolvidos na liderança transacional. Para os autores uma mudança é necessária para liderança transformacional, um estilo associado a uma mudança efetiva.

Cheng, Yen e Chen (2012) examinam em seu estudo os efeitos moderadores de contágio emocional, incluindo contágio emocional de subordinados onde os líderes possuem suscetibilidade emocional, sobre a perspectiva da liderança transformacional e envolvimento com o trabalho destes subordinados. Esta investigação centra-se na questão: como a emoção pode estimular ou inibir atitudes individuais, sentimentos e comportamentos em trabalho?.

Uma das contatações dos autores é de que o sucesso do contágio emocional não depende somente as habilidades dos transmissores, mas também as susceptibilidades de receptores.

Em seu estudo Conchie (2013), busca entender a relação entre a transformação do líder e o comportamento dos funcionários frente a segurança. No segundo momento explora essa relação, testando a previsão de que o papel mediador da motivação intrínseca é dependente do nível de confiança dos funcionários em sua líder. Os dados desta pesquisa são da indústria da construção no Reino Unido.

#### 4.2 Desenvolvimento de Lideranças

Conforme apresentado na **Figura 1**, o segundo estilo de liderança mais encontrado na base de dados é sobre a temática ‘desenvolvimento de lideranças’. Boyatziz (2008) relata que grande parte da formação nas organizações e programas de *Master in Business Administration* (MBA) é destinado a formar líderes, ou pelo menos pessoas que podem agir da maneira que agem os líderes eficazes. Isso geralmente significa produzir as competências de inteligência emocional, social e cognitiva que caracterizam o que chamamos de liderança eficaz.

Na abordagem sobre desenvolvimento de líderes conforme White e Shullman (2012) quando o trabalho do consultor é definido como iniciativas de aprendizagem é responsabilidade disponibilizar instrutores qualificados e clientes altamente experientes. É vital para os instrutores nessas situações equilibrar a própria experiência com a preocupação das diferenças culturais de uma forma que evite a alta-edificação ou que sufoque a aprendizagem colaborativa. Questões multiculturais devem ser exploradas, se os princípios de liderança vão ser eficazes em uma variedade de contextos.

Para Derue et al. (2012), pessoas emocionalmente estáveis, conscientes e que tem uma base rica de experiência são as que mais beneficiam no desenvolvimento. Pesquisas futuras devem determinar como o desenvolvimento de liderança pode ser promovido onde a reflexão não é possível, ou para pessoas que não têm a experiência profissional necessária e perfil de personalidade. A orientação para a meta e contextos organizacionais podem restringir a aprendizagem e desenvolvimento do indivíduo.

O estudo de Franke e Felfe (2012), com *trainees* fornecem novas evidências de que o desenvolvimento depende da motivação e do investimento de esforços em aplicar novas habilidades nas rotinas diárias. Também, se percebem o interesse da organização em proporcionar oportunidades e sugestões para a transferência. Os resultados mostram que a

motivação para transferir e apoio organizacional contribui significativamente para a explicação da transferência, imediatamente após o treino e até um ano após o treino. Pode-se supor que mais habilidades complexas requerem mais tempo para se refletir na transferência de desenvolvimento sustentável.

Novos líderes enfrentam uma tarefa desafiadora quando assumem o comando de suas equipes. Eles têm que determinar como melhor orientam o processo de trabalho e como seu comportamento afeta os membros da equipe. As equipes cujos líderes são vistos mais favoravelmente realizam melhor em grupo uma tarefa complexa. Os indivíduos de baixo *status* são capazes de melhorar a seu nível de poder pessoal, inspirando-se em qualquer poder de posição que ocupam, enquanto indivíduos de alto *status* dependem exclusivamente de seu poder pessoal de influenciar os outros. Esta pesquisa também demonstra que as avaliações de comportamento dos novos líderes estão sujeitas a uma avaliação das percepções dos observadores (SAUER, 2011).

O estudo de Hoch, Pearce e Welzel (2010) aborda os efeitos moderadores da diversidade etária e coordenação da equipe na relação entre liderança compartilhada e desempenho da equipe. Os resultados indicam que a liderança compartilhada prevê o desempenho da equipe. Diversidade etária e coordenação modera o impacto da liderança compartilhada no desempenho da equipe. Assim, liderança compartilhada foi positivamente relacionada com o desempenho da equipe quando diversidade etária e coordenação eram baixas, enquanto que níveis mais elevados de idade, diversidade e coordenação aparecem para compensar os níveis baixos de eficácia da liderança.

Portanto, no que se refere ao desenvolvimento de líderes estudos abordam sobre a aprendizagem a partir da exposição de exemplos por consultores e líderes de organizações. Além do instrutor, para o desenvolvimento eficaz é essencial à experiência do indivíduo e perfil de personalidade. Uma das causas do não desenvolvimento podem ser as próprias organizações que impõem metas e processos complexos. Estudos também abordam que o desenvolvimento depende da motivação contínua das equipes. Líder que inicia em um novo grupo possui um desafio e para gerar resultado depende do seu status, que se for baixo não precisará esforço para influenciar a equipe.

Com os avanços nas tecnologias da informação surgiram novas tecnologias que devem ser estudadas e poderão ser aplicadas com o intuito de facilitar a formação e o desenvolvimento de líderes. Como o mercado de trabalho necessita de líderes mais eficientes ocorre uma crescente demanda por programas de formação. Como podemos verificar através

da Figura 3, o desenvolvimento de lideranças também representa uma tendência entre os autores, podemos perceber a partir das datas de publicação referente aos artigos encontrados.

### 4.3 Comportamento de Líderes

Segundo Bono, Foldes, Vinson e Muros (2007), a literatura organizacional é preenchida com muito mais ideias do que fatos relevantes sobre o papel do líder na produção de humores e emoções. Com relação à liderança e as emoções, os resultados demonstram o importante papel que os gerentes e supervisores têm sobre as emoções dos funcionários. A teoria da liderança transformacional sugere vínculos afetivos entre líderes e seguidores, mas oferece pequenas explicações de como essas ligações emocionais contribuem para a sua eficácia.

Baseando-se nessas teorias do emocional primitivo estudos de contágio de laboratório têm documentado os efeitos fugazes de humor positivo de um líder no sentimento dos trabalhadores. Dada a evidência em estudos primitivos sobre liderança os gestores com comportamentos de liderança têm uma influência permanente sobre o otimismo e entusiasmo dos funcionários. Presume-se, então, que pode ser necessário analisar para além do contato primitivo do contágio emocional como o principal processo pelo qual os líderes influenciam as emoções, seguindo os resultados organizacionais (Bono et al., 2007).

Segundo Bono et al. (2007), os resultados sugerem que a transformação dos gestores e os comportamentos de liderança podem ter efeitos amplos, profundos e duradouros no individual dos funcionários e da organização como um todo. Para além de seus imediatos efeitos sobre o humor dos funcionários, as emoções positivas provocadas pelos líderes transformacionais têm o potencial de influência global, clima de trabalho e satisfação do cliente. Os funcionários que estão otimistas são mais propensos a investir o tempo para ajudar os outros e espera-se que persistem nas tarefas de trabalho, mesmo em face das dificuldades.

Segundo Bono et al. (2007), a literatura organizacional é preenchida com muito mais ideias do que fatos relevantes sobre o papel do líder na produção de humores e emoções. A teoria da liderança transformacional sugere vínculos afetivos entre líderes e seguidores, mas oferece pequenas explicações de como essas ligações emocionais contribuem para a sua eficácia. Dada a evidência em estudos primitivos sobre liderança, os gestores com comportamentos de líder têm uma influência permanente sobre o otimismo e entusiasmo dos funcionários.

Gentry et al. (2011) alega haver evidências de que as gerações de líderes nascidos entre a década de 40 e 90, são mais semelhantes do que diferentes em relação as práticas de liderança que os mesmos acham relevantes para o sucesso.

Entretanto, para Gentry et al. (2011) há pequenas diferenças nas percepções de práticas de liderança, essas diferenças podem estar contribuindo para a atual percepção popular de que as gerações de líderes são substancialmente diferentes em relação ao que eles valorizam no trabalho.

Para Johnson et al. (2012), líderes com características de identidade coletiva e orientado para o bom relacionamento com o grupo, tem a possibilidade de provocar ações mais consistentes de transformação e estabilidade de comportamento, características que tem representatividade na eficácia do líder em relação ao seu grupo.

Sobre a óptica de Wegge et al. (2010), líderes que demonstram consideração para com seus empregados, postura constante, recompensam ações corretas e metas atingidas, e repreendem o comportamento incorreto, são mais suscetíveis de atingir alto desempenho e satisfação nos níveis individual, de equipe e organizacional, tendo ainda a capacidade de inspirar os funcionários quando demonstram liderança transformacional.

Giessner, Knippenberg, Ginkel e Sleebos (2013) evidenciam que líderes que se identificam como membros de suas equipes, ao invés de simplesmente se posicionar como líderes de equipe, atingem melhores resultados com o grupo. Os mesmos autores constataam que sistemas de prestação de contas pode ser uma útil ferramenta para líderes que não se identificam com suas equipes. Convergindo com Wegge et al. (2010) que expõem que o líder que promove e assegura a disponibilidade de feedback contínuo, tem maior nível de desempenho e satisfação de seus subordinados.

Ainda para Bono et. al (2007), os resultados sugerem que a transformação dos gestores e os comportamentos de liderança podem ter efeitos amplos, profundos e duradouros nos funcionários e da organização como um todo. Tendo potencial além de efeitos imediatos sobre o humor de seus subordinados. As emoções positivas provocadas pelos líderes transformacionais têm influência em âmbito global, beneficiando o clima de trabalho e até na satisfação do cliente.

A literatura demonstra estabilidade do comportamento dos líderes através da linha do tempo, e apresenta práticas, que quando convertidas em ações constantes se transformam em comportamentos que apresentam resultados que beneficiam as organizações. Os autores citados demonstram concordância em relação aos ganhos obtidos, quando o líder tem um

comportamento estável e de interação com o seu grupo, em relação a sua forma de posicionamento, onde ele é membro atuante e participante do meio que ele interage. Os autores expõem ainda, que líderes que incentivam comportamentos corretos e repreendem comportamento incorretos aliando a prática de feedback, apresentam maior eficácia.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta revisão teve por objetivo verificar quais as linhas de pesquisa estão sendo estudadas a nível internacional, sobre a temática liderança. Como resultados observou-se a existência de diversas linhas de pesquisa não havendo um consenso entre elas quanto a sua validade e relevância.

Essas linhas são caracterizadas pelas seguintes temáticas: liderança situacional, poder do líder, ocupação e raça, figura de apego, sistemas de liderança, *role-Assessment Center*, teoria ecológica, justiça, liderança espiritual, compartilhada, liderança focada em objetivos, modelos de liderança, *auto-sacrifício*, *laissez-faire*, estratégias de liderança, liderança digna, liderança carismática, função do líder e gestão de liderança, liderança servidora, voz do líder e liderança flexível, liderança feminina, liderança multinível, liderança eficaz, liderança tradicional ou hierárquica, personalidade do líder. Porém muitas delas apresentam menos de um artigo ao ano denotando pouco interesse dos pesquisadores.

Com maior frequência foram encontrados os temas: liderança transformacional, desenvolvimento de líderes e comportamento de lideranças, os quais ganham destaque por sua preferência entre os autores. Nesse contexto não se observou novidades sobre a temática liderança, o que pode indicar que não houve significativos avanços metodológicos ou tecnológicos neste campo. Provavelmente, tal desencadeamento deve-se ao fato de ser uma área de relacionamento que pode ser estudada por diferentes áreas do conhecimento o que permite um vasto número de publicações não científicas e dificulta o crescimento de uma linha de pesquisa concreta e objetiva.

Desta forma, observa-se a necessidade de estudos que tenham por objetivo organizar a literatura sobre liderança, além da necessidade de estabelecer uma temática de pesquisa com bases científicas claras sobre o tema. Este trabalho vem auxiliar neste sentido, deixando aberto o convite para que outros profissionais realizem estudos com vistas a promover o crescimento desta área.

## MAPPING OF INTERNATIONAL SCIENTIFIC PUBLICATIONS ON THE THEME LEADERSHIP

### ABSTRACT

Leadership is important theme of human sciences and the key to organizational efficiency. Then, investigate publications on this topic can identify the opportunity for further research. This study aimed to categorize publications internationally, on the theme of leadership. The research was designed as a non-systematic review of literature was carried out by surveying, selecting and readings of. As the database was used to the American Psychological Association (APA). The research indicates 172 articles retrieved according the search strategy Psychology (Journal) and Leadership (Title). The results highlight the themes transformational leadership with 29 articles, leadership development with 22 articles and leadership behavior with 15 items, as between the most mentioned authors in the last ten years.

**Keywords:** Psychology. Leadership. Research areas.

### REFERÊNCIAS

ALARCON, G. M.; LYONS, J. B.; SCHLESSMAN, B. R.; BARELKA A. J. Leadership and Coping Among Air Force Officers. **Military Psychology**, v. 24, p. 29-47, 2012.

**AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION (APA)**. Disponível em: <<http://www.apa.org>>. Acesso em: 5 maio 2013.

BONO, J. E.; FOLDES, H. J.; VINSON, G.; MUROS, J. P. Workplace Emotions: the role of supervision and leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 5, p. 1357–1367, 2007.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PAGOTTO, C. P. O estado da arte da pesquisa brasileira em psicologia do trabalho e organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26 p. 37-50. 2010. [número.especial].

BOYATZIS, R. E. Leadership Development from a complexity perspective. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 60, n. 4, p. 298–313, 2008.

BRAUN, S.; PEUS, C.; FREY, D. Is Beauty Beastly? Gender-Specific Effects of Leader Attractiveness and Leadership Style on Followers' Trust and Loyalty. **Zeitschrift für Psychologie**, v. 220, n. 2, p. 98-108, 2012. DOI: 10.1027/2151-2604/a000101.

CASELL, J.; HUFFAKER, D.; TVERSKY, D.; FERRIMAN, K. The language of online leadership: gender and youth engagement on the internet. **Developmental Psychology**, v. 42, n. 3, p. 436–449, 2006.

CASTRO, A. A. **Curso de revisão sistemática e metanálise**. São Paulo: LED-DIS/UNIFESP, 2006.

CHENG, Y.; YEN, C.; CHEN, L. H. Transformational Leadership and Job Involvement: The Moderation of Emotional Contagion. **American Psychological Association**. 2012. ISSN: 0899-5605 print /1532-7876 DOI: 10.1080/08995605.2012.695261.

CONCHIE, S. M. Transformational Leadership, Intrinsic Motivation, and Trust: A moderated-mediated model of workplace safety. **American Psychological Association**, v. 18, n. 2, p. 198-210, 2013. 1076-8998/13 DOI: 10.1037/a0031805.

CONCHIE, S. M.; TAYLOR, P. J.; DONALD I. J. Promoting Safety Voice With Safety-Specific Transformational Leadership: the mediating role of two dimensions of trust. **American Psychological Association**, v.17, n. 1, p. 105–115, 2011. 1076-8998/11DOI: 10.1037/a0025101.

DEN HARTOG, N.D.; BELSCHAK F.D. Research report when does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy, **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 1, p. 194–202,. 2011. 0021-9010/11/ DOI: 10.1037/a0024903.

DERUE, D. S.; NAHRGANG, J. D.; HOLLENBECK, J.R.; WORKMAN, K. A quasi-experimental study of after-event reviews and leadership Development, **American Psychological Association**, v. 97, n. 5, p. 997–1015, 2012. 0021-9010/12 DOI: 10.1037/a0028244.

FRANKE F.; FELFE J. Transfer of leadership skills the influence of motivation to transfer and organizational support in managerial training. **Journal of Personnel Psychology**, v. 11, n. 3, p. 138–147, 2012. DOI: 10.1027/1866-5888/a000066.

GENTRY W. A.; GRIGGS T. L.; DEAL J.J. Mondore S.P., Cox B.D., A Comparison of generational differences in endorsement of leadership practices with actual leadership skill level. Consulting Psychology **Journal Practice and Research**. v. 63, n. 1, p. 39–49, 2011. 1065-9293/11 - DOI: 10.1037/a0023015.

GIESSNER, S.; KNIPPENBERG, D.; GINKEL, W.; SLEEBOS, E., Team-Oriented Leadership: The Interactive Effects of Leader Group Prototypicality, Accountability, and TeamIdentification, **Online First Publication**, Apr. 8, 2013. DOI: 10.1037/a0032445.

HOCH J. E.; PEARCE C. L.; WELZEL L. Is the most effective team leadership shared? The impact of shared leadership, age diversity, and coordination on team performance, **Journal of Personnel Psychology**, v. 9, n. 3, p. 105–116, 2010. DOI: 10.1027/1866-5888/a000020.

HOGAN, R.; KAISER, R. B. What we know about leadership. **Review of General Psychology**, v. 9, n. 2, p. 169–180, 2005.

JOHNSON, R. E.; VENUS, M.; LANAJ, K.; Mao, C.; Chang, C. Leader identity as an antecedent of the frequency and consistency of transformational, consideration, and abusive leadership behaviors, **American Psychological Association**, v. 97, n. 6, p. 1262–1272, 2012. 0021-9010/12 DOI: 10.1037/a0029043.

KASLOW N. J.; FALENDER C. A.; GRUS C. L. Valuing and practicing competency-based supervision: a transformational leadership perspective. **American Psychological Association**, v. 6, n. 1, p. 47–54, 2012. 1931-3918/12 DOI: 10.1037/a0026704.

KRÜGER, C.; ROWOLD, J.; BORGMANN, L.; STAUFENBIEL, K.; HEINITZ, K. The Discriminant validity of transformational and transactional leadership a multitrait-multimethod analysis of and norms for the german transformational leadership inventory (TLI). Hogrefe Publishing **Journal of Personnel Psychology**, v. 10, n. 2, p. 49–60, 2011. DOI: 10.1027/1866-5888/a000032.

MENDES, A. L. L., FRACOLLI, L. A. **Revisão sistemática de literatura e metassíntese qualitativa: considerações sobre sua aplicação na pesquisa em enfermagem**. Texto Contexto Enfermagem, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 771-779, out./dez., 2008.

QUICK, J. C.; NELSON, D. L. Leadership development: on the cutting EDGE. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 60, n. 4, p. 293–297, 2008.

RIGGIO, R. E. Leadership development: The current state and future expectations. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 60, n. 4, p. 383–392, 2008.

ROTHER, E. T. **Revisão sistemática x revisão narrativa**. São Paulo, v. 20, n. 2, p. v-vi, jun. 2007. [Acta Paulista de Enfermagem].

SAUER S. J., Taking the Reins: The effects of new leader status and leadership style on team performance. **Journal of Applied Psychology**. v. 96, n. 3, p. 574–587, 2011. 0021-9010/11DOI: 10.1037/a0022741.

SOSIK, J.J., CAMERON J. C. Character and authentic transformational leadership behavior: expanding the ascetic self toward others. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 62, n. 4, p.251–269, 2010. DOI: 10.1037/a0022104.

STADELMANN, C. Swiss armed forces militia system effect of transformational leadership on subordinates' extra effort and the moderating role of command structure. **Swiss Journal of Psychology**, v. 69, n. 2, p. 83–93, 2010.

TREMBLAY M. A., Fairness perceptions and trust as mediators on the relationship between leadership style, unit commitment, and turnover intentions of canadian forces personnel., **Military Psychology**, v. 22, p. 510–523, 2010. ISSN: 0899-5605 1532-7876 DOI: 10.1080/08995605.2010.513271.

WANG X., HOWELL J.M. Research reports exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, n. 6, p. 1134–1144, 2010. 0021-9010/10 DOI: 10.1037/a00207541134.

WEGGE J., JEPPESEN H.J., WEBER W.G., PEARCE C. L., SILVA S.A., PUNDT A., JONSSON T., WOLF S., WASSENAAR C.L., UNTERRAINER C., PIECHA A., Promoting work motivation in organizations. **Journal of Personnel Psychology**, v. 9, n. 4, p. 154–171, 2010. DOI: 10.1027/1866-5888/a000025.

WHITE R.P., SHULLMAN S.L. Thirty years of global leadership training: a cross-cultural odyssey, **American Psychological Association**, p. 1065-9293, 2012. DOI: 10.1037/a0031654.

ZHANG Z., PETERSON S.J., Advice Networks in Teams: The Role of Transformational Leadership and Members: Core Self-Evaluations. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 5, p. 1004–1017, 2011. DOI: 10.1037/a0023254.