

# ARTIGOS

Submetido 12-06-2021. Aprovado 14-03-2022

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editora Associada convidada: Paula Brant

Versão traduzida | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220607x>

## MÚLTIPLAS LENTES DE ESTUDO E ABORDAGEM DA LIDERANÇA

*The multiple lenses of studying and approaching leadership*

*Las múltiples formas de estudio y enfoque del liderazgo*

Renato Souza<sup>1</sup> | [renatojsouza@yahoo.com](mailto:renatojsouza@yahoo.com) | ORCID: 0000-0001-7984-9047

Thomaz Wood Jr.<sup>1</sup> | [thomaz.wood@fgv.br](mailto:thomaz.wood@fgv.br) | ORCID: 0000-0002-5610-4699

<sup>1</sup>Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

### RESUMO

Este artigo discute as múltiplas formas de estudo da liderança, com um interesse particular nos recentes estudos empíricos e teóricos da produção científica brasileira. O artigo revisa o que denominamos as três principais lentes de estudo da liderança (i.e., liderança individual, followership, liderança coletiva), e a tipologia utilizada no artigo resume a visão essencial de cada lente, bem como a sua evolução histórica. Essa discussão sobre as três lentes é utilizada para analisar a literatura científica sobre liderança em periódicos científicos brasileiros no período entre 2016 e 2021. A revisão sistemática de literatura de 32 artigos aponta para uma ênfase na primeira lente, isto é, o foco em líderes individuais, em posições formais de autoridade e para a ideia de que liderança é mais uma atividade hierárquica e vertical do que um fenômeno coletivo. O artigo conclui sinalizando as oportunidades para estudos empíricos em abordagens mais contemporâneas sobre liderança coletiva em organizações brasileiras.

**Palavras-chave:** liderança, followership, liderança coletiva, pesquisa brasileira em liderança, pesquisa em liderança.

### ABSTRACT

This article discusses the multiple forms of studying and approaching leadership with a particular interest in recent theoretical and empirical studies from Brazilian scholarship on the topic. The article reviews what we denote as the three main lenses of leadership: individual leader(ship), followership, and collective leadership. The article's typology epitomises the essential view of each lens and its historical treatment. We use this discussion about the three lenses to analyse the scientific literature on leadership in Brazilian scientific journals from 2016 to 2021. The systematic literature review of 32 articles reveals emphasis on the first lens, the focus on individual leaders, normally those in positions of authority, and the idea that leadership is a vertical and hierarchical activity rather than a collectivistic phenomenon. The article concludes by highlighting opportunities for empirical inquiry into more contemporary collective leadership research in Brazilian organisations.

**Keywords:** leadership, followership, collective leadership, brazilian research on leadership, leadership research.

### RESUMEN

Este artículo discute las múltiples formas de estudio del liderazgo, con un interés particular en los estudios empíricos y teóricos recientes de la producción científica brasileña. El artículo revisa lo que llamamos los tres lentes principales para el estudio del liderazgo (es decir, liderazgo individual, followership, liderazgo colectivo), y la tipología utilizada en el artículo resume la visión esencial de cada lente, así como su evolución histórica. Utilizamos esta discusión sobre las tres lentes para analizar la literatura científica sobre liderazgo en revistas científicas brasileñas en el período comprendido entre 2016 y 2021. La revisión sistemática de la literatura de 32 artículos apunta a un énfasis en la primera lente, es decir, el enfoque en los líderes individuales, en las posiciones formales de autoridad y en la idea de que el liderazgo es más una actividad jerárquica y vertical que un fenómeno colectivo. El artículo concluye señalando las oportunidades de estudios empíricos en enfoques más contemporáneos sobre el liderazgo colectivo en organizaciones Brasileñas.

**Palabras clave:** Liderazgo, followership, liderazgo colectivo, investigación de liderazgo brasileño, investigación de liderazgo

## INTRODUÇÃO

A liderança, como tema de estudo e pesquisa em administração, continua atraindo muita atenção entre acadêmicos e não acadêmicos. Alguns chamam esse cenário de “indústria de liderança”, com inúmeros cursos, workshops e consultores que afirmam ensinar as pessoas a liderar, uma vez que “tornar-se líder se tornou um mantra” (Kellerman, 2012, p. 5). Esse cenário pode ser parcialmente explicado já que a liderança é vista como um problema e uma solução para abordar questões econômicas e sociais contemporâneas complexas que afetam organizações e governos (Rickards, 2015). As organizações, em particular, constantemente revisitam e reavaliam seus modelos de liderança e, como consequência, investimentos pesados têm sido feitos no desenvolvimento de líderes, tornando o desenvolvimento de liderança uma indústria de US\$ 366 bilhões nos últimos anos (Westfall, 2019). No entanto, “há tantas definições de liderança quanto pessoas que tentaram colocar limites ao conceito” (Bass, 1997, p. 7). É um conceito ainda contestado e alvo de constante discussão e debate (Grint, 2005).

Por um lado, líderes são vistos como as pessoas capazes de influenciar os resultados das organizações e moldar as identidades organizacionais (Raelin, 2016). Portanto, uma das principais preocupações nos estudos de gestão é como os líderes podem melhorar os resultados organizacionais por meio de um processo influente sobre seus subordinados e stakeholders, resultando em muitos modelos que tentam melhorar a eficácia dos líderes (por exemplo, modelos de competências, estruturas de liderança). Por outro lado, o paradigma de líderes onipotentes que determinam o destino das organizações tem sido desafiado, principalmente após escândalos corporativos e após empresas apresentarem desempenho bem abaixo das expectativas do mercado (Kellerman, 2008). Além disso, a própria noção do que constitui liderança tornou-se cada vez mais difusa (Jackson, 2005). As constantes mudanças internas nas organizações têm levado ao surgimento de formatos organizacionais e mecanismos gerenciais que tornam menos óbvia a distinção entre quem lidera e quem é liderado (DeRue & Ashford, 2010). Por exemplo, a liderança tem sido observada em diferentes níveis organizacionais, como liderança distribuída (Gronn, 2002), liderança lateral e liderança compartilhada (Crevani, Lindgren & Packendorff, 2007). Esses conceitos indicam que a liderança pode surgir em grupos de indivíduos que fazem um esforço conjunto em diferentes níveis da organização (Raelin, 2018).

As visões tradicionais e dominantes buscam compreender como os líderes desempenham seu papel nos ambientes organizacionais (Western, 2013) e seu impacto nas equipes e na eficácia organizacional (Bass & Riggio, 2006). Nesses casos, a noção preferida de identidade do líder é a de uma “essência” ou “caráter pessoal” normalmente acrítico e desvinculado do contexto social (Wood, 2005) e cuja ênfase está nos traços de personalidade, comportamentos e estilos. No entanto, os modelos usados para explicar o fenômeno, como a liderança carismática e a transformacional (Balthazard, Waldman & Warren, 2009), parecem incapazes de lidar com a crescente complexidade dentro e fora das organizações (Carsten, Uhl-Bien, West, Patera & McGregor, 2010), levando teóricos e profissionais a buscarem lentes alternativas. Essas lentes passaram a considerar os aspectos relacionais da liderança, que dependem menos da figura do líder e mais

do contexto e das relações entre os indivíduos, como um processo cocriado nas relações sociais (Cunliffe & Eriksen, 2011).

Por exemplo, a literatura sobre *followership* (ou submissão a uma liderança) enfatiza o papel e a influência dos liderados na coprodução da liderança e seus resultados (Collinson, 2006). Essa perspectiva considera o surgimento da liderança em uma gama de situações organizacionais e que existem vários coautores responsáveis por esse surgimento, principalmente no papel de liderados (Blom & Alvesson, 2014). Além disso, outras correntes de pesquisa apontaram para formas de liderança “coletivas” e “colaborativas” (Ospina, Foldy, Fairhurst e Jackson, 2020), tentando localizar a liderança nas várias configurações de indivíduos, grupos e outras partes relacionadas. Elas vão, portanto, além da noção de indivíduos distintos e muitas vezes retratados como heróis (Denis, Langley & Sergi, 2012). Aqui, a liderança está centrada na realização coletiva que é alcançada por todos os participantes do processo (Drath et al., 2008).

Essas visões paralelas abrem vários caminhos promissores para teorizar e estudar liderança. Permitem que acadêmicos e não acadêmicos interessados no tema obtenham uma visão mais sutil e holística desse fenômeno social complexo (Jackson & Parry, 2018). O presente artigo tem como objetivo fazer uma revisão do que denominamos como as três principais lentes da liderança, i.e., liderança individual, *followership* (submissão a uma liderança) e liderança coletiva. A lente do líder individual que chamamos de lente do “eu”, normalmente se concentra no papel dos líderes individuais em uma posição formal de autoridade e suas características pessoais (Glynn & DeJordy, 2010). A lente de *followership* que chamamos de lente “eles”, enfatiza o papel e o impacto dos liderados na construção de líderes e liderança (por exemplo, Meindl, 1995). Finalmente, a lente da liderança coletiva, que chamamos de lente do “nós”, visa examinar a liderança como um fenômeno coletivo que é distribuído ou compartilhado entre diferentes pessoas (por exemplo, Fairhurst, Jackson, Foldy e Ospina, 2020). Essas lentes estão resumidas no Quadro 1, que mostra também suas origens. Cada lente reúne várias teorias e abordagens sobre liderança e a tipologia do artigo caracteriza a visão essencial de cada lente, bem como seu tratamento histórico. Esse processo permite uma análise que vai desde abordagens de nível micro (por exemplo, características individuais) até abordagens de nível macro que se concentram em processos de liderança e resultados coletivos. Em particular, o estudo das lentes nos permite oferecer uma revisão da literatura brasileira mais recente sobre liderança observando sua ênfase na primeira lente, ou seja, líderes individuais, normalmente aqueles em posições de autoridade. A nosso ver essa literatura com foco principal em líderes fica atrás da literatura internacional, não conseguindo acompanhar a abordagem e pesquisa mais contemporâneas sobre práticas coletivas de liderança.

**Quadro 1.** Três lentes nas pesquisas sobre liderança

Lentes	Ênfase	Tratamento Histórico	Autores Selecionados
Eu	Líder: único líder formal	Essa corrente evoluiu de abordagens de “Traços” (pré-Segunda Guerra Mundial), através de “Comportamento” (pós-Segunda Guerra Mundial) e abordagens de “Contingência” (anos 60 e 70); para “Liderança Carismática, Autêntica e Transformacional” (meados dos anos 80 e 90).	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson (2008) Bass & Riggio (2006) Bono & Judge (2004)

(Continua)

**Quadro 1.** Três lentes nas pesquisas sobre liderança

(Conclusão)

Lentes	Ênfase	Tratamento Histórico	Autores Selecionados
Eles	Liderados (Followers): papel dos liderados no processo de liderança	Essa corrente evoluiu a partir do trabalho de Meindl et al. (1985) sobre "Romance de Liderança", passando pelas "Teorias Implícitas de Liderança/Seguimento" (meados dos anos 80 e 90) até as "Visões Relacionais", que enfatizam o processo de influência mútua entre os indivíduos (anos 90 e 2000).	Carsten et al. (2010) Meindl (1995) Rush et al. (1977)
Nós	Coletivo: processos complexos, multiníveis e dinâmicos que emergem das interações entre os indivíduos	Essa corrente evoluiu das noções de liderança "distribuída", "compartilhada" e "colaborativa" (anos 2000), para a ideia de "liderança plural" (anos 2010) e "liderança como prática" (anos 2010).	Sklaveniti (2020) Holm & Fairhurst (2018) Denis et al. (2012)

O restante deste artigo está estruturado da seguinte forma. Primeiramente, apresentamos uma revisão das três lentes da literatura sobre liderança. Em seguida, apresentamos nossos métodos de pesquisa. A discussão segue delineando a literatura brasileira sobre liderança de 2016 a 2021 e as possibilidades de futuras pesquisas sobre liderança no contexto brasileiro, levando então às considerações finais.

## ALENTE da liderança "EU"

A lente "eu" representa a pesquisa sobre liderança que se concentrou em líderes organizacionais formais. Essas teorias tradicionais privilegiam a visão de que a liderança é exercida e manifestada por uma única pessoa (Jackson, 2005). Essa perspectiva levou as pesquisas de liderança a focarem no entendimento dos traços, estilos e comportamentos dos indivíduos (Crevani et al., 2007), enquanto há um processo de influência vertical de cima para baixo entre líderes e seus liderados (Pearce & Conger, 2003).

A pesquisa tradicional sobre liderança tende a separar líderes e liderados e privilegiar os primeiros como os principais agentes na dinâmica organizacional (Collinson, 2005). Nesse sentido, um conjunto de teorias que se concentram em um único líder foi desenvolvido na tentativa de criar um líder mais eficaz (Kellerman, 2012). Portanto, desenvolvimento de liderança significa desenvolvimento de líderes, baseado em um tipo mecanicista de estrutura de competências (Ford, Harding & Learmonth, 2008). De acordo com essas abordagens tradicionais, os liderados não são considerados ou são vistos como receptores passivos ou moderadores da influência dos líderes (Meindl, Ehrlich & Dukerich, 1985).

**Quadro 2.** Teorias tradicionais de liderança

Teoria/Grupo de Teorias	Foco	Autores Selecionados
Traços	Traços de personalidade específicos explicam líderes e liderança e facilitam sua eficácia	Judge et al. (2009) Bono & Judge (2004)
Estilos e comportamentos	Certas habilidades, competências e estilos de liderança produzem melhores resultados de liderança	Gordon (2011) Glynn & DeJordy (2010)
Contingência ou Liderança Situacional	Os líderes adaptam seu estilo à situação ou ajustam a situação ao seu estilo	Yukl (2011) Thompson & Vecchio (2009)
Liderança carismática, autêntica e transformacional	Liderança carismática, visionária, inspiradora e autêntica	Balthazard et al. (2009) Avolio & Gardner (2005)

As primeiras abordagens tradicionais foram baseadas em traços de personalidade que podem explicar o surgimento de um líder ou sua eficácia em influenciar os resultados organizacionais (Bono & Judge, 2004). Os líderes são vistos como dotados de características e atributos extraordinários reconhecidos pelos liderados, que lhes respondem positivamente. Nesse contexto, uma identidade de liderança seria concedida a qualquer indivíduo que seja extraordinariamente eficaz em influenciar outros e produzir respostas coletivas (Judge, Piccolo, & Kosalka, 2009).

A essas teorias iniciais de liderança seguiram-se outras abordagens que priorizavam os estilos de liderança que melhor produziam os resultados desejados. Essas abordagens se concentram no comportamento do líder, como a teoria X/Y de Douglas McGregor (Gordon, 2011). De acordo com essa visão, os líderes podem apresentar comportamento de direção (teoria X), comportamento de incentivo (teoria Y), ou ambos.

Uma terceira abordagem conhecida como teoria da contingência ou situacional, propõe que não existe uma única maneira universalmente eficaz de liderar. Em vez disso, o líder deve poder contar com uma gama de características que podem ser adaptadas de acordo com as circunstâncias (Thompson & Vecchio, 2009). Portanto, essa teoria se concentra em como os líderes se adaptam às mudanças e necessidades de uma organização e conduzem os liderados na mesma direção (Yukl, 2011). De acordo com essa perspectiva, os liderados representam elementos ou variáveis situacionais que os líderes precisam manipular para alcançar resultados desejados.

Mais recentemente houve uma ampliação dessas três perspectivas, especialmente a liderança carismática, autêntica e transformacional (Uhl-Bien, Riggio, Lowe & Carsten, 2014). A liderança carismática procura enfatizar as respostas emocionais dos liderados à uma visão e missão inspiradoras enunciadas pelo líder, bem como as suas habilidades e talento pessoal para exercer influência de forma profunda e extraordinária. A liderança transformacional, ao contrário

da chamada liderança transacional, preconiza que o líder deve inspirar, motivar e desafiar os liderados para que alcancem altos níveis de desempenho (Howell & Shamir, 2005). Finalmente, a liderança autêntica é demonstrada pela autoconsciência dos líderes e comportamento verdadeiro, enquanto esforça-se para alcançar a autenticidade relacional (Avolio & Gardner, 2005).

Apesar dos limites dessa lente, ela continua sendo a visão predominante de liderança (Jackson, 2005). O problema com a visão individualista baseada em qualidades e capacidades pessoais essenciais é que ela considera essas qualidades de maneira abstrata (ou seja, carisma, visão) e procura encontrar essas características em algumas pessoas chave que ocupam posições de topo em uma hierarquia (Wood, 2005), sem levar em consideração aspectos contextuais e relações de poder (Collinson, 2005).

## ALENTE DA LIDERANÇA “ELES”

Um segundo grupo de teorias de liderança pode ser classificado como a lente “eles” porque seu foco não está nos líderes, mas nos liderados. As abordagens centradas no liderado surgiram em resposta à perspectiva tradicional de liderança e enfatizam o papel e o impacto desse sujeito na construção de líderes e da liderança (Uhl-Bien et al., 2014). Essa lente foi desenvolvida por alguns críticos da noção da necessidade inquestionável dos líderes para o funcionamento de uma organização, que é vista como um “mito” socialmente construído, criado por membros de um grupo para lidar com a incerteza e a ambiguidade (Gemmill & Oakley, 1992). Além disso, o “romance da liderança” (Meindl et al., 1985) propõe que há uma tendência excessiva de atribuir aos líderes o sucesso ou fracasso dos resultados organizacionais, superestimando a capacidade do que eles podem efetivamente realizar.

As teorias de liderança centradas no liderado não traçaram um caminho ou sequência clara como as teorias centradas no líder, que evoluíram ao longo do tempo. Estudos anteriores que seguem uma abordagem cognitiva e emocional remontam à década de 1970; esses estudos pertencem às “teorias implícitas de liderança” (por exemplo, Rush, Thomas & Lord, 1977), que argumentam que os liderados têm modelos e esquemas construídos por meio da socialização e da experiência passada de bons e maus líderes. Em contextos organizacionais, os seguidores comparam esses modelos e esquemas pré-existentes com o comportamento real dos líderes, concedendo-lhes ou não uma identidade de liderança.

Essas abordagens cognitivas e afetivas são paralelas a abordagens mais relacionais que enfatizam o processo de influência mútua entre líderes e liderados na busca de objetivos comuns (Uhl-Bien & Ospina, 2012). Da mesma forma, a teoria da troca entre líder-liderado (LMX) considera a liderança como uma “transação” ou “troca” entre os envolvidos no relacionamento (Graen & Uhl-Bien, 1995). Quanto melhor for a relação líder-liderado, melhores serão os resultados alcançados. Outras abordagens centradas nos liderados são baseadas em papéis organizacionais. Quatro grupos de teorias resumidos no Quadro 3 tentam explicar o papel dos liderados na emergência de líderes e da liderança.

**Quadro 3.** Teorias de Followership (submissão a liderança)

Teoria/Grupo de Teorias	Foco	Autores Selecionados
Tipos de liderados	Tipos e estilos de liderados que contribuem para produzir líderes e lideranças (por exemplo, conformistas, passivos, alienados, implementadores, parceiros, individualistas, isolados, espectadores, participantes, ativistas)	Chaleff (2009) Kellerman (2008)
Crenças e esquemas dos liderados	Liderados agindo de acordo com suas crenças e esquemas em relação aos papéis deles e de seus líderes	Can & Aktas (2012) Carsten et al. (2010)
Liderados como modeladores de liderança	O grau de desenvolvimento dos liderados influencia as ações dos líderes e o surgimento da liderança	Howell & Shamir (2005) Dvir & Shamir (2003)
Abordagens relacionais	A construção da liderança como um processo relacional em que os indivíduos se envolvem em um relacionamento, que produz a liderança e seus resultados.	Cunliffe & Eriksen (2011) Uhl-Bien (2006)

## Tipos e características dos liderados

Três correntes de pesquisa focalizam os liderados como os principais agentes organizacionais e buscam determinar, à semelhança das teorias tradicionais centradas no líder, os tipos, características e estilos particulares dos liderados. Duas correntes são baseadas em um modelo bidimensional, ou seja, pensamento independente/crítico comparado com pensamento dependente/não crítico e engajamento ativo comparado com passivo (Kelley, 1992), ou alto versus baixo apoio aos líderes e alta versus baixa contestação aos líderes (Chaleff, 2009). A terceira corrente classifica os liderados em cinco tipos, de acordo com seu grau de engajamento (Kellerman, 2008).

Embora preocupadas com a compreensão de uma perspectiva de liderança centrada no liderado, essas três abordagens fazem pouco no sentido de avançar com uma visão relacional de liderança ou para investigar a influência dos “tipos” de liderados no seu surgimento. Além disso, reforçam um estereótipo sobre eles, pois essa tipologia não foi testada empiricamente em ambientes organizacionais.

## Crenças e esquemas dos liderados

Carsten et al. (2010) propuseram a primeira pesquisa empírica sobre como os liderados se descrevem e agem de acordo com suas crenças e esquemas em relação aos papéis de seus líderes. Pesquisadores identificaram alguns que se declaram “passivos” (ou seja, assumem uma atitude obediente e deferência para com os líderes). Outros demonstram um esquema mais “ativo”, pois identificam a importância de expressar seus pontos de vista e fornecer suas contribuições quando

solicitado por um líder. Outros ainda esboçam uma atitude mais “proativa”, onde assumem o seu papel com uma atitude de parceria e corresponsabilidade com um líder em relação aos resultados do grupo e da organização. Em uma linha semelhante, Collinson (2006) argumenta sobre “conformistas”, “resistentes” e “dramatúrgicos” no local de trabalho.

Ao examinar as crenças e esquemas dos liderados por meio de um estudo empírico, essa pesquisa esclarece como eles entendem seu papel no surgimento da liderança. O estudo também contribui ao classificar esses seguidores em tipos básicos, de forma semelhante ao observado na corrente de pesquisas anterior, o que reforça os estereótipos sobre esses sujeitos.

## Liderados como modeladores de liderança

Outra linha de pesquisa defende que os liderados são os modeladores e influenciadores do surgimento e das ações dos líderes (Dvir & Shamir, 2003; Howell & Shamir, 2005). De acordo com essa perspectiva o grau ou estágio de desenvolvimento dos liderados, por exemplo, suas motivações, valores, conhecimento e engajamento, influenciam no surgimento e no comportamento de líderes em um ambiente organizacional. Liderados autônomos, críticos e eficazes inibem ou limitam as ações dos líderes. Assim, definem não só o tipo de liderança de que necessitam, mas também quando é necessária a intervenção de um líder como forma de “liderança por demanda” (Blom & Alvesson, 2014).

## Abordagens relacionais

As abordagens relacionais da liderança investigam os mecanismos relacionais, não necessariamente restritos à hierarquia organizacional, da atuação da liderança por indivíduos que se relacionam em um determinado contexto social (Cunliffe & Eriksen, 2011). Portanto, a construção da liderança é um processo dialógico e reflexivo que ocorre nas interações do dia a dia (Uhl-Bien & Ospina, 2012) como resultado de ações recíprocas entre os indivíduos (Uhl-Bien, 2006). Essa abordagem reconhece a natureza discursiva e socialmente construída entre os indivíduos, o que significa reconhecer a relação entre líderes e liderados e a natureza múltipla, fragmentada e muitas vezes contraditória da liderança (Collinson, 2005). Portanto, a identidade de liderança é cocriada através da “reivindicação” e “concessão” das identidades de líderes e liderados (DeRue & Ashford, 2010).

Notavelmente, a lente “eles” da liderança não atraiu muito a atenção dos pesquisadores. Poucos estudos empíricos foram realizados para explorar as dimensões de *followership* no contexto da liderança (por exemplo, Carsten et al., 2010; Collinson, 2006). Os principais críticos destacaram o problema dessa lente na medida em que aborda a liderança com uma perspectiva de díade (por exemplo, díade líder-liderado), sem levar em conta as complexidades das relações e situações em ambientes organizacionais e redes relacionais informais mais amplas (Ospina et al., 2020).



## ALENTE DA LIDERANÇA “NÓS”

A lente do “nós” reconhece a cocriação da liderança nas interações relacionais entre as pessoas como um processo dinâmico que se desenvolve e muda ao longo do tempo (Uhl-Bien & Ospina, 2012). Essas visões representam um “corpo crescente de pesquisa organizacional e teorização que examina a liderança não como propriedade dos indivíduos e seus comportamentos, mas como um fenômeno coletivo que é distribuído ou compartilhado entre diferentes pessoas, potencialmente fluido e construído em interação” (Denis et al. al., 2012, pág. 2). Nesse caso, a liderança é vista como um fenômeno “nós” ou coletivista que envolve vários indivíduos que assumem papéis de liderança ao longo do tempo em relacionamentos formais e informais (Yammarino, Salas, Serban, Shirreffs & Shuffler, 2012).

Um debate surgido nos últimos anos tem enfatizado a liderança como uma atividade coletiva e não como ações de líderes formais. A liderança é vista como uma responsabilidade colaborativa e coletiva, onde responsabilidades, competências e processos de tomada de decisão precisam ser distribuídos a vários indivíduos e não concentrados em um (Crevani, Lindgren, & Packendorff, 2010). A ideia de liderança coletiva surgiu como um guarda-chuva teórico que captura diversos estudos sobre liderança plural (Denis et al., 2012), compartilhada (Pearce & Conger, 2003), distribuída (Gronn, 2002), em rede (Carter, DeChurch, Braun e Contractor, 2015) e complexa (Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007). O Quadro 4 resume algumas dessas abordagens mais atuais.

**Quadro 4.** Teorias de liderança coletiva

Teoria/Grupo de Teorias	Foco	Autores Selecionados
Liderança distribuída e compartilhada	Liderança como uma relação de influência interpessoal, distribuída ou compartilhada entre alguns, muitos ou todos os membros	Pearce & Conger (2003) Gronn (2002)
Liderança complexa e em redes sociais	Liderança constituindo uma rede de relacionamentos que emerge e muda ao longo do tempo	Carter et al. (2015) Uhl-Bien et al. (2007)
Liderança como prática	Liderança que emerge e se desdobra através de práticas e experiências do dia a dia	Raelin (2016) Carroll et al. (2008)
Liderança plural	Formas plurais de liderança como influência combinada de múltiplos líderes em ambientes de poder difusos	Denis et al. (2012) Sergi et al. (2012)

Várias tentativas foram feitas para redefinir a liderança em termos dos processos e práticas organizados pelas pessoas nas interações (Crevani et al., 2010). Por exemplo, Carroll, Levy e Richmond (2008) e Raelin (2016) identificam a necessidade de estudar a liderança como práticas e não como competências detidas por gestores individuais. Gronn (2015) sugere o estudo das atividades de liderança ao invés de líderes como unidade de análise, e Drath et al. (2008) propõem uma definição de liderança como atividades com determinados resultados.

No entanto, a noção de coletivos para compreender o fenômeno da liderança tem se revelado problemática (Crevani et al., 2007). Espera-se que os líderes sejam indivíduos, enquanto muitas decisões e ações são coletivas por natureza. Por outro lado, as práticas de liderança coletiva podem se tornar complexa em algumas situações devido a uma relativa falta de clareza dos papéis e responsabilidades no ambiente organizacional e se a agência é dos indivíduos, do coletivo ou de ambos (Raelin, 2018). Portanto, há claramente espaço para mais trabalhos empíricos, especialmente estudos que abordam a natureza dinâmica e emergente das abordagens de liderança coletivista.

## METODOLOGIA

Nossa revisão sistemática foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa, realizamos uma busca de artigos científicos publicados em periódicos acadêmicos (revisados por pares) brasileiros entre 2016 e 2021 (5 anos) em três bases de dados: EBSCO, Google Scholar e Scielo. Nosso objetivo foi identificar todos os artigos que contribuíram para o debate acerca das pesquisas sobre liderança. Buscamos todas as pesquisas acadêmicas usando palavras-chave associadas a esse tópico de investigação como liderança, estilos de liderança, liderados e liderança compartilhada, distribuída e coletiva. A busca booleana não foi utilizada (ex.: x AND y OR z). Para determinar a inclusão ou exclusão de cada artigo, analisamos o título, resumo e palavras-chave. Essa busca inicial rendeu 80 artigos cujos textos foram analisados, destacando-se 32 publicações resumidos no Quadro 5.

Na segunda etapa, a fim de organizar os artigos de acordo com as três lentes de liderança, realizamos uma investigação da principal “unidade de análise” usada em cada artigo (Gronn, 2009): se a unidade era “líderes individuais” (por exemplo, estilos, características, impacto nos liderados), “liderados ou *followership*” (por exemplo, influência nos líderes, relação com os líderes) ou “grupos ou coletivos” (por exemplo, liderança pós-heróica, compartilhada ou distribuída). A partir dessa análise concluímos que 29 artigos (90%) se referem a teorias tradicionais de liderança, principalmente liderança transformacional e autêntica, com ênfase nos estilos de líderes e seu impacto nas equipes e na eficácia organizacional. O restante, somando 3 artigos, está associado a lente “eles” (1 artigo sobre LMX) e lente “nós” (2 artigos sobre liderança partilhada e pós-heróica).

**Quadro 5.** Artigos científicos brasileiros sobre liderança, 2016-2021

Ênfase do artigo	Autores	Foco geral	Lente
Estilo e Papel dos Líderes	Thiago, Kubo, Pamplona & Farina (2020); Matarazzo, Fernandes & Alcadipani (2020); Sobral, Furtado & Islam (2019); Gambirage, Jacomossi, Silva & Hein (2019); Silva et al. (2019); Oliveira & Carvalho (2018); Bianchi et al. (2017); Moura, Bernardes, Balsanelli, Zanetti & Gabriel (2017); Muzzio (2017)	Gestão Estratégica de Pessoas; Gestão da Criatividade; Comprometimento da Equipe; Eficácia da Liderança; Motivação; Dar sentido; Satisfação no Trabalho	Eu
Liderança transformacional	Godoy & Mendonça (2020); Melo et al. (2019); Garcia & Russo (2019); Pessoa, Dimas, Lourenço & Rebelo (2018); Abelha, Carneiro & Cavazotte (2018); Barbosa, Gambi & Gerolano (2017)	Gestão da Qualidade; Eficácia e Desempenho da Equipe; Satisfação no Trabalho; Gestão Estratégica; Autodeterminação	
Liderança autêntica	Pioli et al. (2020); Campos & Rueda (2019); Novaes et al. (2019); Besen, Tecchio, & Fialho (2017)	Gestão do conhecimento; Satisfação no Trabalho; Engajamento no Trabalho; Comportamento Organizacional e Compromisso	
Estilo de Liderança Feminina	Milterseiner, Oliveira, Hryniewicz, Sant'Anna & Moura (2020); Sousa & Cardoso (2020); Hryniewicz & Vianna (2018)	Estilo de Liderança Feminina e Igualdade de Gênero	
Liderança Ética	Lourenço, Perez-Nebra, Ferreira & Kohlsdorf (2020); Silva, Ferreira & Valentini (2019)	Engajamento no Trabalho; Satisfação no Trabalho; Compromisso Organizacional	
Liderança Política	Sobral, Carvalho & Furtado (2020); Ortunes, Martinho & Chaia (2019)	Comunicação dos Líderes Governamentais e Reação Emocional do Público	
Liderança Sustentável	Armani, Petrini & Santos (2020)	Organizações orientadas para a sustentabilidade	
Liderança Situacional	Marins, Martins & Pasqual (2016)	Resultados Organizacionais; Performance do grupo	
Liderança e poder	Vilela (2017)	Relação entre Liderança e Poder	
LMX (Troca Líder-Membro)	Cortes, Souza & Puente-Palacios (2019)	Satisfação no Trabalho; Habilidades gerenciais	
Liderança Pós-Heroica	Sobral & Furtado (2019)	Tendências e Desafios Atuais na Educação de Liderança	Nós
Liderança Compartilhada	Carvalho, Sobral & Mansur (2020)	Clima Organizacional; Volume de negócios	

## PESQUISA BRASILEIRA SOBRE LIDERANÇA

Em uma revisão bibliográfica sobre liderança na literatura acadêmica brasileira realizada por [Fonseca, Porto e Borges-Andrade \(2015\)](#), os autores concluíram que entre 1998 e 2013, 35 artigos foram publicados em periódicos nacionais. Desses 35 artigos, 16 (46%) focaram nos papéis e comportamentos dos líderes, enquanto 19 (54%) centraram sua atenção nos estilos de liderança, traços e características dos líderes. Algumas pesquisas focaram na influência de traços de personalidade (por exemplo, [Garcia-Santos & Werlang, 2013](#)), bem como valores e atitudes dos líderes que impactam o desempenho organizacional (no caso de [Fonseca, Porto & Barroso, 2012](#)). Outros estudos exploraram estilos de liderança preferidos (tal como [Melo, 2004](#)) no ambiente organizacional.

Nosso estudo confirma essa literatura anterior ao indicar que a pesquisa sobre liderança no contexto brasileiro está intimamente alinhada com a lente do “eu”, baseada em líderes individuais em uma posição formal de autoridade. Em geral, os estudos em nossa revisão visam compreender e avaliar o impacto dos líderes e/ou a relação de uma teoria específica de liderança e o fenômeno organizacional, examinando a atividade dos líderes tendo por referência a sua posição formal dentro de uma organização e como alguns estudos avaliam o impacto do estilo e do papel dos líderes na gestão estratégica de pessoas ([Bianchi, Quishida & Foroni, 2017](#)), na gestão da criatividade ([Muzzio, 2017](#)) e no comprometimento da equipe ([Silva, Nunes & Andrade, 2019](#)), enquanto [Godoy e Mendonça \(2020\)](#), [Melo, Borba, Correia e Cabral \(2019\)](#) e [Garcia e Russo \(2019\)](#) avaliam o impacto da liderança transformacional na eficácia, desempenho e satisfação no trabalho das equipes. Outros estudos (por exemplo, [Campos & Rueda, 2019](#); [Novaes, Ferreira, & Gabardo-Martins, 2019](#); [Pioli, Feuerschütte, Tezza & Cancellier, 2020](#)) avaliam a relação entre liderança autêntica e satisfação no trabalho, engajamento, comportamento organizacional e comprometimento.

A ideia que permeia esses estudos é que a liderança é uma atividade vertical e hierárquica que se exerce de cima para baixo dentro de uma organização ([Grint, 2005](#)) e está associada ao comando unitário. Além disso, a suposição subjacente é que os líderes podem desempenhar a liderança por causa de suas características e qualidades particulares, como carisma, visão, autenticidade e habilidades de comunicação ([Western, 2013](#)). De modo geral, a pesquisa brasileira tende a não considerar a contribuição de outros atores organizacionais, especialmente aqueles que não ocupam cargos formais de autoridade para o processo de liderança. Ela tende a focar em como os líderes obtêm sucesso em sua tarefa de influenciar os liderados em direção aos objetivos independentemente das configurações contextuais e organizacionais em que estão inseridos ([Ford et al., 2008](#)). Estudos anteriores com base nas dimensões culturais de Hofstede ([Hofstede, Hofstede & Minkov, 1991](#)) buscaram “traços culturais típicos brasileiros” para revelar que os liderados são receptores passivos da influência dos líderes em um relacionamento pautado pelo personalismo, paternalismo e lealdade a eles ([Barros & Prates, 1996](#); [Tanure, 2004](#)). Acreditamos que o avanço dos estudos de liderança no contexto brasileiro exige a reorganização da análise para abordar o fenômeno da liderança multifacetada e multicontextual de forma menos tradicional.

A adequação da lente do “nós” ou liderança coletiva para as organizações brasileiras do século XXI reside nas formas cada vez mais complexas de organização definidas pela tecnologia, redes, achatamento das estruturas organizacionais, imprevisibilidade e incerteza que caracterizam o

ambiente sociopolítico-econômico contemporâneo (Crevani, 2018; Raelin, 2018). Este cenário requer a contribuição e colaboração de múltiplos e interdependentes agentes que fornecem conhecimento, expertise e criatividade (Denis et al., 2012; Uhl-Bien et al., 2007). Além disso, “as habilidades necessárias para negociar com sucesso um ambiente cada vez mais complexo são extensas e podem ser muito amplas para serem possuídas por um único líder” (Jackson & Parry, 2018, p. 65).

A questão sobre “como” decretar e sustentar a liderança coletiva nas organizações continua sendo um tópico de debate e a resposta pode exigir diferentes níveis de análise. Primeiro, no nível dos sistemas (por exemplo, equipe e organizacional), a ênfase deve ser colocada em como os membros da organização concordam com regras e estruturas para organizar o esforço coletivo. De início, para que um grupo estabeleça uma direção comum é necessário que esse coletivo entenda sua identidade distintiva e o propósito compartilhado que os une (Jackson & Parry, 2018). Além disso, os atores devem discutir áreas de responsabilidade mútua e formas de organizar um processo de tomada de decisão coletiva, permitindo que os indivíduos ajam de acordo (Raelin, 2018).

No nível interpessoal, mais estudos de liderança poderiam colocar menos ênfase no “o que faz um líder” e mais ênfase no processo de liderar e seguir, o que acontece “entre” as pessoas, e como ocorre a liderança e a submissão ao líder (*followership*) (DeRue & Ashford, 2010). Por exemplo, Carson, Tesluk e Marrone (2007) examinaram as condições antecedentes para a liderança compartilhada com foco no ambiente interno da equipe, propósito compartilhado, suporte social, voz e *coaching* externo. Isso requer um ambiente organizacional que promova os diversos pontos de vista dos participantes por meio de um diálogo construtivo e generativo (Yammarino et al., 2012). O treinamento deve preparar os indivíduos sobre as formas de conversar e refletir, e em como enfrentar problemas com as pessoas com as quais estão se envolvendo (Raelin, 2018).

No nível individual, potenciais correntes de pesquisa poderiam analisar o papel dos líderes formais na implementação de práticas de liderança coletiva e no trabalho em grupo para se afastar de práticas caracterizadas por liderança altamente individualista. Por exemplo, estudos podem explorar líderes que tentam compartilhar liderança e responsabilidades com os membros do grupo, criando um ambiente de responsabilidades compartilhadas (Raelin, 2016). Nesse sentido, teorias mais coletivistas como liderança compartilhada ou distribuída, podem ajudar as organizações a ir além da liderança tradicional baseada na hierarquia e em uma única fonte de autoridade (Holm & Fairhurst, 2018). A recente edição especial da revista *Human Relations* dedicada à Liderança Coletiva demonstrou o alcance e a profundidade da pesquisa teórica e empírica que conceitua e examina a liderança como uma atividade fundamentalmente coletiva (Ospina et al., 2020). Os artigos desta edição especial podem fornecer um mapa e um guia para pesquisadores brasileiros explorarem pesquisas sobre liderança coletiva (Fairhurst et al., 2020).

Por fim, pesquisas futuras devem focar em estudos empíricos que visem investigar “como” a prática da liderança coletiva está realmente acontecendo nas organizações brasileiras e em que proporção, bem como a relação entre liderança hierárquica e compartilhada. Como exemplo, poderia explorar ainda mais a influência de elementos culturais nas organizações brasileiras que ajudariam a explicar a ênfase da literatura científica em líderes individuais e figuras formais de autoridade e o (não)tratamento da liderança como um fenômeno coletivo. Estudos comparativos também podem revelar semelhanças e diferenças de teoria e prática de liderança coletiva em diferentes organizações e culturas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos 20 anos, os avanços na pesquisa de liderança desafiaram a visão centrada no líder e evoluíram para uma compreensão mais “descentralizada”. Na pesquisa sobre liderança coletiva, a atenção mudou de líderes individuais para liderança como um esforço coletivo (Sergi, Denis & Langley, 2012), obscurecendo assim a centralidade do líder (Uhl-Bien & Ospina, 2012). A pesquisa com foco nos liderados, ou *followership*, por sua vez, deslocou a atenção do(s) líder(es) para os liderados, se não descentralizando, pelo menos recentralizando a liderança para outro participante da interação (Uhl-Bien et al., 2014). Assim, a liderança passou a ser vista como co-construída e negociada em interação e como um processo baseado no reconhecimento mútuo das relações entre líderes e liderados (DeRue & Ashford, 2010). No entanto, o cenário atual das pesquisas brasileiras sobre liderança mostra que os estudos não evoluíram para perspectivas relacionais e coletivas.

Do ponto de vista teórico e prático, as lentes do “eu”, “eles” e “nós” não devem ser consideradas mutuamente exclusivas, mas sim complementares. A crescente pesquisa sobre liderança coletiva tem investigado o caso de contraste ou co-dependência entre liderança compartilhada e hierárquica (Denis et al., 2012; Yammarino et al., 2012). Na verdade, a liderança coletiva pode não existir independente da liderança hierárquica (Holm & Fairhurst, 2018), uma vez que a introdução de práticas coletivas pode exigir gestão e apoio do lado hierárquico, levantando a necessidade de investigar as condições que dão origem à liderança compartilhada (Crevani et al., 2007). A principal contribuição desse artigo reside na ênfase na necessidade de abordar e estudar a liderança através de múltiplas lentes, afastando-se das abordagens tradicionais que se concentram em líderes individuais.

O locus da liderança é onde, como pesquisadores, vamos em busca da liderança. Para superar o desafio de definir, medir e documentar a liderança coletiva, os pesquisadores têm tentado mapear abordagens coletivas considerando duas dimensões principais (Ospina et al., 2020): o “locus da liderança”, que capta a maneira pela qual os pesquisadores conceituam “onde” procurar manifestações de liderança (por exemplo, liderança que reside no grupo ou no sistema); e a “visão de coletividade”, que mostra “como” os estudiosos conceituam o coletivo (por exemplo, liderança coletiva como aquela do tipo empírico ou como lente teórica através da qual estudar liderança). Esta é uma conexão perspicaz entre teoria e método para pesquisadores e profissionais brasileiros que desejam avançar na compreensão da liderança coletiva.

## REFERÊNCIAS

- Abelha, D., Carneiro, P., & Cavazotte, F. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: Assessing the influence of organisational contextual factors and individual characteristics. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516-532. doi: 10.7819/rbgn.v0i0.3949
- Armani, A., Petrini, M., & Santos, A. (2020). What are the attributes of sustainable leadership? *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(4), 820-835. doi: 10.7819/rbgn.v22i4.4086

- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 6(2), 315-338. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Balthazard, P., Waldman, D., & Warren, J. (2009). Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual decision teams. *Leadership Quarterly*, 20, 651-663. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.06.008
- Barbosa, F., Gambi, L., & Gerolamo, M. (2017). Leadership and quality management: A correlational study between leadership models and quality management principles. *Gestão & Produção*, 24(3), 438-449. doi: 10.1590/0104-530X2278-16
- Barros, B. T., & Prates, M. A. (1996). *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo, SP: Atlas.
- Bass, B. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organisational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139. doi: 0.1037/0003-066X.52.2.130
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, USA: Lawrence Erlbaum.
- Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. (2017). Authentic leadership and knowledge management. *Gestão & Produção*, 24(1), 2-14. doi: 10.1590/0104-530X898-13
- Bianchi, E., Quishida, A., & Foroni, P. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41-61. doi: 10.1590/1982-7849rac2017150280
- Blom, M., & Alvesson, M. (2014). Leadership on demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 30, 344-357. doi: 10.1016/j.scaman.2013.10.006
- Bono, J., & Judge, T. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.901
- Campos, M., & Rueda, F. (2019). Authentic leadership: A theoretical thematic analysis of the contemporary Brazilian leader's speech. *Paideia*, 29, e2924. doi: 10.1590/1982-4327e2924
- Can, A., & Aktas, M. (2012). Cultural values and followership styles preferences. *Social and Behavioural Sciences*, 41, 84-91. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.04.012
- Carroll, B., Levy, L., & Richmond, D. (2008). Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. *Leadership*, 4(4), 363-379. doi: 10.1177/1742715008095186
- Carson, J., Tesluk, P., & Marrone, J. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50, 1217-1234. doi: 10.2307/20159921
- Carsten, M., Uhl-Bien, M., West, B., Patera, J., & McGregor, R. (2010). Exploring social construction of followership: A qualitative study. *Leadership Quarterly*, 21, 543-562. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.03.015
- Carter, D., DeChurch, L., Braun, M., & Contractor, N. (2015). Social network approaches to leadership: An integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 597-622. doi: 10.1037/a0038922
- Carvalho, J., Sobral, F., & Mansur, J. (2020). Exploring shared leadership in public organisations: Evidence from the educational arena. *Brazilian Journal of Public Administration*, 54(3), 524-544. doi: 10.1590/0034-761220190319x
- Chaleff, I. (2009). *The courageous follower*. San Francisco, USA: Berrett-Koehler Publishers.

- Collinson, D. (2005). *Dialectics of leadership*. *Human Relations*, 58(11), 1419-1442. doi: 10.1177%2F0018726705060902
- Collinson, D. (2006). *Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities*. *Leadership Quarterly*, 17, 179-189. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.12.005
- Cortes, M., Souza, M., & Puente-Palacios, K. (2019). *Qualidade da relação líder-membro: Evidências de validade da escala multidimensional*. *Psico-USF*, 24(3), 569-581. doi: 10.1590/1413-82712019240313
- Crevani, L. (2018). *Is there leadership in a fluid world? Exploring the ongoing production of direction in organising*. *Leadership*, 14(1), 83-109. doi: 10.1177%2F1742715015616667
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2007). *Shared leadership: A post-heroic perspective on leadership as a collective construction*. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 40-67. Recuperado de <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:455741/FULLTEXT01.pdf>
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). *Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions*. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77-86. doi: 10.1016/j.scaman.2009.12.003
- Cunliffe A., & Eriksen, M. (2011) *Relational leadership*. *Human Relations*, 64(11), 1425-1449. doi: 10.1177%2F0018726711418388
- Denis, J., Langley, A., & Sergi, V. (2012). *Leadership in the plural*. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283. doi: 10.1080/19416520.2012.667612
- DeRue, S., & Ashford, S. (2010). *Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organisations*. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647. <http://www.jstor.org/stable/29765008>
- Drath, W., McCauley, C., Paulus, C. J., Velsor, E. Van, O'Connor, P., & McGuire, J. B. (2008). *Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership*, *Leadership Quarterly*, 19, 635-653. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.09.003
- Dvir, T., & Shamir, B. (2003). *Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study*. *Leadership Quarterly*, 14, 327-344. doi: 10.1016/S1048-9843(03)00018-3
- Fairhurst, G., Jackson, B., Foldy, E., & Ospina, S. (2020). *Studying collective leadership: The road ahead*. *Human Relations*, 73(4), 598-614. doi: 10.1177%2F0018726719898736
- Filho, A., Ferreira, M., & Valentini, F. (2019). *Validity evidence of the Ethical Leadership Behavior Scale (ELBS)*. *Psico-USF*, 24(2), 349-359. doi: 10.1590/1413-82712019240211
- Fonseca, A., & Porto, J., Barroso, A. (2012). *O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança*. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 122-149. doi: 10.1590/S1678-69712012000300007
- Fonseca, A., Porto, J., & Borges-Andrade, J. (2015). *Liderança: Um retrato da produção científica brasileira*. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290-310. doi: 10.1590/1982-7849rac20151404
- Ford, J., Harding, N., & Learmonth, L. (2008). *Leadership as identity: Constructions and deconstructions*. London, UK: Palgrave Macmillan.



- Gambirage, C., Jacomossi, F., Silva, J., & Hein, N. (2019). Estilos de liderança predominantes em uma indústria madeireira no Meio-Oeste catarinense: Um estudo de caso. *Interações*, 20(3), 753-768. doi: 10.20435/inter.v20i3.2062
- Garcia, F., & Russo, R. (2019). Leadership and performance of the software development team: Influence of the type of project management. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(4), 970-1005. doi: 10.7819/rbgn.v21i5.4028
- Garcia-Santos, S., & Werlang, B. (2013). Alto desempenho gerencial, contexto desafiador e personalidade. *Estudos de Psicologia*, 18(2), 182-191. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/epsic/a/yTbRyFzP76vvzyh9S8qPXyJ/?format=pdf&lang=pt>
- Gemmil, G., & Oakley J. (1992). Leadership: An alienating social myth? *Human Relations*, 45(2), 113-129. doi: 10.1177/001872679204500201
- Glynn, M., & DeJordy, R. (2010). Leadership through an organisation behavior lens. In N. Nohria, & R. Khurana (Eds.), *Handbook of leadership theory and practice* (pp. 119-145). Boston, USA: Harvard Business Press.
- Godoy, M., & Mendonça, H. (2020). Adaptive expertise: A study on the influence of self-determination and transformational leadership. *Cadernos EBAPE.BR*, 18, 742-776. doi: 10.1590/1679-395120190147x
- Gordon, R. (2011). Leadership and power. In B. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *Handbook of leadership* (pp. 195-202). London, UK: Sage.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247. doi: 10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and possibilities*. New York, USA: Palgrave Macmillan.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00120-0
- Gronn, P. (2009). Leadership configurations. *Leadership*, 5(3), 381-394.
- Gronn, P. (2015). The view from inside leadership configurations. *Human Relations*, 68(4), 545-560. doi: 10.1177/0018726714563811
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (1991). *Cultures and organizations: The software of the mind*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Holm, F., & Fairhurst, G. (2018). Configuring shared and hierarchical leadership through authoring. *Human Relations*, 71(5), 692-721. doi: 10.1177/0018726717720803
- Howell, J., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/20159097>
- Hryniewicz, L., & Vianna, M. (2018). Women and leadership: Obstacles and gender expectations in managerial positions. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(3), 331-344. doi: 10.1590/1679-395174876
- Jackson, B. (2005). The enduring romance of leadership studies. *Journal of Management Studies*. 42(6), 1311-1324. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00544.x

- Jackson, B., & Parry, K. (2018). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership* (3rd ed.). London, UK: Sage Publications Ltd.
- Judge, T., Piccolo, R., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *Leadership Quarterly*, 20(6), 855-875. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.09.004
- Kellerman, B. (2008). *Followership: How followers are creating change and changing leaders*. Boston, USA: Harvard Business Review Press.
- Kellerman, B. (2012). *The end of leadership*. New York, USA: HarperCollins Publishers.
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership*. New York, USA: Doubleday.
- Lourenço, V., Perez-Nebra, A., Ferreira, A., & Kohlsdorf, M. (2020). Relação entre presenteísmo, síndrome de burnout e liderança ética em organizações escolares. *Revista de Psicologia*, 32, 218-226. doi: 10.22409/1984-0292/v32\_i-esp/40568
- Marins, M., Martins, P., & Pasqual, C. (2016). Os pilares da liderança e o modelo situacional: A influência do líder na formação de equipes de alta performance e nos resultados. *Teoria e Evidência Econômica*, 22(46), 199-224. doi: 10.5335/rtee.v22i46.6759
- Matarazzo, G., Fernandes, A., & Alcadipani, R. (2020). Police institutions in the face of the pandemic: Sensemaking, leadership, and discretion. *Brazilian Journal of Public Administration*, 54(4), 898-908. doi: 10.1590/0034-761220200178x
- Meindl, J. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *Leadership Quarterly*, 6(33), 329-341. doi: 10.1016/1048-9843(95)90012-8
- Meindl, J., Ehrlich, S., & Dukerich, J. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102. doi: 10.2307/2392813
- Melo, A., Borba, M., Correia, M., & Cabral, R. (2019). Liderança e gestão: Um estudo em organizações não governamentais (ONGs) na região metropolitana do Recife, PE. *Interações*, 20(4), 1149-1164. doi: 10.20435/inter.v20i4.2077
- Melo, E. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): Desenvolvimento e validação. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4(2), 31-62. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572004000200003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000200003&lng=pt&nrm=iso)
- Milstersteiner, R., Oliveira, F., Hryniewicz, L., Sant'Anna, A., & Moura, L. (2020). Female leadership: Perceptions, reflections, and challenges in public administration. *Cadernos EBAPE*, 18(2), 406-423. doi: 10.1590/1679-395120190176x
- Moura, A., Bernardes, A., Balsanelli, A., Zanetti, A., & Gabriel, C. (2017). Leadership and nursing work satisfaction: An integrative review. *Acta Paulista de Enfermagem*, 30(4), 442-450. doi: 10.1590/1982-0194201700055
- Muzzio, H. (2017). Indivíduo, liderança e cultura: Evidências de uma gestão da criatividade. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 107-124. doi: 10.1590/1982-7849rac2017160039
- Novaes, V., Ferreira, M., & Gabardo-Martins, L. (2019). Validity evidences regarding the authentic leadership inventory. *Estudos de Psicologia*, 36, e180058. doi:10.1590/1982-0275201936e180058
- Oliveira, A., & Carvalho, C. (2018). Public school management, leadership, and educational results in Brazil. *Revista Brasileira de Educação*, 23, e230015. doi: 10.1590/S1413-24782018230015

- Ortunes, L., Martinho, S., & Chaia, V. (2019). Lideranças políticas no Brasil: Da teologia da libertação ao neofundamentalismo. *Revista Brasileira de Ciência Política*, 28, 195-232. doi: 10.1590/0103-335220192807
- Ospina, S., Foldy, E., Fairhurst, G., & Jackson, B. (2020). Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. *Human Relations*, 73(4), 441-463. doi: 10.1177/0018726719899714
- Pearce, C., & Conger, J. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, USA: Sage.
- Pessoa, C., Dimas, I., Lourenço, P., & Rebelo, T. (2018). Liderança transformacional e a eficácia grupal: O papel mediador dos comportamentos de suporte. *Estudos de Psicologia*, 35(1), 15-28. <https://doi.org/10.1590/1982-02752018000100003>
- Pioli, B., Feuerschütte, S., Tezza, R., & Cancellier, E. (2020). Authentic leadership: Scientific production analysis and measurement scales. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(3), 1-29. doi: 10.1590/1678-6971/eRAMG200126
- Raelin, J. (2016). Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. *Leadership*, 12(2), 131-158. doi: 10.1177/1742715014558076
- Raelin, J. (2018). What are you afraid of: Collective leadership and its learning implications? *Management Learning*, 49(1), 59-66. doi: 10.1177/1350507617729974
- Rickards, T. (2015). *Dilemmas of leadership*. London, UK: Routledge.
- Rush, M., Thomas, J., & Lord, R. (1977). Implicit leadership theory: A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. *Organisational Behavior and Human Performance*, 20, 93-110. doi: 10.1016/0030-5073(77)90046-0
- Sergi, V., Denis, J.-L., & Langley, A. (2012). Opening up perspectives on plural leadership. *Industrial and Organisational Psychology*, 5(4), 403-407. doi:10.1111/j.1754-9434.2012.01468.x
- Silva, P., Nunes, S., & Andrade, D. (2019). Managers' leadership style and the commitment of their team members: Associating concepts in search of possible relations. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(2), 291-311. doi: 10.7819/rbgn.v21i2.3975
- Sklaveniti, C. (2020). Moments that connect: Turning points and the becoming of leadership. *Human Relations*, 73(4), 544-571. doi: 10.1177/0018726719895812
- Sobral, F., Carvalho, J., & Furtado, L. (2020). Better safe than sorry: Leadership sensemaking in the time of COVID-19. *Brazilian Journal of Public Administration*, 54(4), 758-781. doi: 10.1590/0034-761220200262x
- Sobral, F., & Furtado, L. (2019). Post-heroic leadership: Trends and challenges in leadership education. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 59(3), 209-214. doi: 10.1590/S0034-759020190306
- Sobral, F., Furtado, L., & Islam, G. (2019). Humor as catalyst and neutralizer of leadership effectiveness. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 59(5), 313-326. doi: 10.1590/S0034-759020190502
- Sousa, B., & Cardoso, A. (2020). Marketing management and sexism in promotion: The role of leadership. *Psicologia em Estudo*, 25, e44779. doi: 10.4025/psicoestud.v25i0.44779
- Tanure, B. (2004). *Gestão à brasileira*. São Paulo, SP: Atlas.
- Thiago, F., Kubo, E., Pamplona, J., & Farina, M. (2020). Estilo de gestão de produtores rurais. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 58(2), e188254. doi: 10.1590/1806-9479.2020.188254

- Thompson, G., & Vecchio, R. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *Leadership Quarterly*, 20(5), 837-848. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.06.014
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory exploring the social processes of leadership and organising. *Leadership Quarterly*, 17, 654-676. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.007
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge age. *Leadership Quarterly*, 18, 298-318. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.04.002
- Uhl-Bien, M., & Ospina, S. (2012). *Advancing relational leadership theory: A conversation among perspectives*. Charlotte, USA: Information Age Publishers.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R., Lowe, K., & Carsten, M. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *Leadership Quarterly*, 25, 83-104. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.11.007
- Vilela, J. (2017). Is leadership an ideology? A research project inspired by T. W. Adorno. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 18(1), 15-39. doi: 10.1590/1678-69712017/administracao.v18n1p15-39
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure? *Journal of Management*, 34(1), 89-126. doi: 10.1177/0149206307308913
- Western, S. (2013). *Leadership: A critical text*. London, UK: Sage.
- Westfall, C. (2019, June 20). Leadership development is a \$366 billion industry: Here's why most programs don't work. *Forbes*, Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/chriswestfall/2019/06/20/leadership-development-why-most-programs-dont-work/?sh=76e044fc61de>
- Wood, M. (2005). The fallacy of misplaced leadership. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1101-1121. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00535.x
- Yammarino, F., Salas, E., Serban, A., Shirreffs K., & Shuffler, M. (2012). Collectivistic leadership approaches: Putting the 'we' in leadership science and practice, *Industrial and Organisational Psychology*, 5(4), 382-402 doi: 10.1111/j.1754-9434.2012.01467.x
- Yukl, G. (2011). Contingency theories of effective leadership. In B. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *Handbook of leadership* (pp. 286-298). London, UK: Sage.

## CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Renato Souza e Thomaz Wood trabalharam na conceitualização e abordagem teórica-metodológica. A revisão teórica foi conduzida pelo Renato Souza. A coleta de dados foi coordenada pelo Renato Souza. Participaram da análise de dados Renato Souza e Thomaz Wood. Todos os autores participaram da redação e revisão final do manuscrito.