



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – UACC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

THAIZA CASIMIRO DE ABRANTES OLIVEIRA

**ESTILOS DE LIDERANÇA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO
INTEGRATIVA**

SOUSA - PB
2024

THAIZA CASIMIRO DE ABRANTES OLIVEIRA

**ESTILOS DE LIDERANÇA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO
INTEGRATIVA**

Artigo científico elaborado como requisito para conclusão do Curso de Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande.

Orientador(a): Prof. Islania Andrade De Lira Delfino

FICHA CATALOGRÁFICA

O48e Oliveira, Thaiza Casimiro de Abrantes.
Estilos de liderança e desempenho organizacional: uma
revisão integrativa. / Thaiza Casimiro de Abrantes Oliveira -
Sousa, 2024.

28 fls.

Artigo (Bacharelado em Administração) – Centro de Ciências
Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande,
2024.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Islania Andrade de Lira Delfino.

1. Estilos de liderança. 2. Desempenho organizacional. 3.
Revisão integrativa. I. Título.

Biblioteca CCJS - UFCG

CDU 658(043)

Resumo

A liderança é reconhecida como um fator crucial para impulsionar a produtividade e a inovação nas organizações, influenciando diretamente o desempenho individual e coletivo. O estudo tem como objetivo geral analisar a produção acadêmica sobre estilos de liderança e desempenho organizacional em periódicos científicos nacionais com Qualis A1 a A4, no período de 2004 a 2023. Destacando a figura do líder como um agente inspirador e determinante para os rumos futuros da organização, o estudo ressalta a influência direta que o estilo de liderança exerce sobre o desempenho organizacional, podendo gerar impactos positivos ou negativos. Para isso foi realizada uma revisão integrativa da literatura, de natureza qualitativa com abordagem exploratória. Foram encontrados oito artigos relevantes, o que demonstra uma limitação da literatura sobre os dois temas conjuntamente. Ainda verificou a predominância da teoria transformacional com influência positiva sobre o desempenho do indivíduo e da equipe, mas a transacional também exerceu uma influência considerável. Assim buscou contribuir para o aumento da compreensão acerca dos temas, identificando tendências ou lacunas existentes que ainda precisam ser investigadas. Como limitações embora a quantidade de artigos encontrados a análise foi baseada em oito artigos. O que se recomenda para novas pesquisas é um levantamento em outras fontes, como outras revistas nacionais, e a inclusão de teses e dissertações, para que o campo de estudo seja mais amplo.

Palavras-chaves: Teoria transformacional; Teoria transacional; Lider; Desempenho individual e de equipe; Lacunas na literatura.

Abstract

Leadership is recognized as a crucial factor in boosting productivity and innovation in organizations, directly influencing individual and collective performance. The general objective of the study is to analyze academic production on leadership styles and organizational performance in national scientific journals with Qualis A1 to A4, from 2004 to 2023. Highlighting the figure of the leader as an inspiring and determining agent for the future directions of organization, the study highlights the direct influence that leadership style has on organizational performance, which can generate positive or negative impacts. To this end, an integrative literature review was carried out, of a qualitative nature with an exploratory approach. Eight relevant articles were found, which demonstrates a limitation of the literature on the two topics together. It also verified the predominance of transformational theory with a positive influence on individual and team performance, but transactional theory also exerted a considerable influence. Thus, it sought to contribute to increasing understanding of the topics, identifying existing trends or gaps that still need to be investigated. As limitations, although the number of articles found, the analysis was based on eight articles. What is recommended for new research is a survey of other sources, such as other national magazines, and the inclusion of theses and dissertations, so that the field of study is broader.

Keywords: Transformational theory; Transactional theory; Leader; Individual and team performance; Gaps in the literature.

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um quadro de inúmeras transformações, em que as mudanças precisam acontecer rapidamente, visto que estão expostas a um grande volume de informações, em uma velocidade imensurável, no qual exige capacidade de adaptação e tomada de decisões assertivas para se posicionarem com vantagem competitiva.

No cenário dinâmico em que as empresas se encontram, as pessoas são vistas como um recurso estratégico, no qual suas habilidades se tornam um diferencial competitivo. Surge assim um desafio para os líderes, que precisam direcionar o potencial do capital humano para alcançar os resultados desejados.

Nessa perspectiva, as organizações passam por diversas transformações, precisam rever e reavaliar seus modelos de liderança, e a maneira como organizam o trabalho. Essas mudanças levaram as organizações a deixarem para trás um paradigma fundamentado na hierarquia, na racionalização e na divisão do trabalho, que priorizava mais a rotina, o controle e a disciplina. Logo, optaram por um modelo mais flexível, centrado na multifuncionalidade e na busca por inovação (Harvey, 1999).

Nesse contexto, o papel da liderança tem importância fundamental para conduzir os processos de gestão dentro da organização, desenvolvendo estratégias de controle e de comprometimento dos colaboradores, para que essa tenha seu potencial maximizado.

Dentro dessa compreensão, Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) explicam que o processo de liderar pode ser visto como um conjunto de comportamentos que permitem ao gestor influenciar sua equipe. Entre estes comportamentos, podem ser citados a coordenação de atividades que levam a um maior alcance de confiabilidade e eficiência nos processos, a manutenção dos relacionamentos interpessoais que visam aprimorar os recursos humanos e a habilidade de conectar a equipe ao contexto que está inserida, com o objetivo de fomentar a adaptação e a inovação.

O líder na organização é aquele que tem a capacidade de inspirar e é visto como um dos principais responsáveis pelos rumos futuros da organização, pois a forma como ele exerce a sua liderança gera um impacto positivo ou negativo no desempenho organizacional. Considerando que a influência exercida pela liderança é intrinsecamente vinculada ao desempenho de equipes eficazes, uma vez que, por meio da confiança depositada no líder os subordinados manifestam uma disposição significativa para se engajarem e assumirem riscos com o propósito de alcançar o objetivo organizacional (Shen; Chen, 2007).

É importante destacar que a liderança é um catalisador que busca proporcionar um ambiente de trabalho mais produtivo e inovador, impulsionando a organização a alcançar os resultados que almeja. Um processo eficaz de gestão de desempenho, sob uma perspectiva sistêmica, não apenas necessita de instrumentos e estratégias, mas principalmente de uma liderança eficaz e eficiente, que representa o ponto crucial desse alinhamento (Shen; Chen, 2007).

Diante do que foi discutido acima e buscando aumentar a compreensão do campo de pesquisa sobre liderança, este estudo tem como intuito realizar um levantamento de produção científica quanto aos estilos de liderança e seus efeitos no desempenho organizacional.

Considerando que a figura de um líder tem grande impacto sobre o desenvolvimento de uma organização, por meio de suas habilidades, competências e atitudes, exercendo estímulos motivacionais, bem como sobre a avaliação de desempenho, definição de metas, resolução de conflitos, entre outras, o presente trabalho questiona: **Como está configurada a produção acadêmica envolvendo conjuntamente os temas estilos de liderança e desempenho organizacional no Brasil?**

Dessa forma, esse estudo tem como objetivo geral: analisar a produção acadêmica sobre estilos de liderança e desempenho organizacional em periódicos científicos nacionais com Qualis A1 a A4, no período de 2004 a 2023.

Percebe-se o quanto é importante identificar como o líder tem desempenhado suas funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, juntamente com suas habilidades. Essa combinação o conduzirá à execução eficaz da sua missão que é impulsionar o processo de desenvolvimento da organização. Segundo Turano e Cavazotte (2016), a liderança se trata de um processo interativo, em que os líderes influenciam seus liderados, incentivando-os a se esforçarem para atingir objetivos que têm o poder de transformar os ambientes que operam.

Dessa forma, analisar o comportamento organizacional e conhecer as perspectivas dos colaboradores é de grande relevância para que o líder possa compreender e definir melhor suas estratégias de liderança e obter os resultados almejados.

O estudo sobre liderança constitui-se campo de grande interesse científico e empresarial e a realização de uma pesquisa para análise produção acadêmica visa contribuir para o avanço do conhecimento desse tema, identificando tendências ou lacunas existentes que ainda precisam ser investigadas e também auxilia a direcionar futuras pesquisas.

O aumento da compreensão do campo de pesquisa sobre liderança no Brasil, pode oferecer benefícios tanto no âmbito teórico, incentivando a criação de conhecimentos específicos adaptados à realidade brasileira, quanto no prático, uma vez que identifica lacunas,

sugere novas direções para pesquisas e indica quais tipos de investigação merecem apoio (Fonseca, Porto e Borges-Andrade, 2015)

A justificativa deste trabalho considerou o que descreve o estudo levantado por Fonseca, Porto e Andrade (2015), que analisaram artigos publicados sobre liderança em periódicos nacionais nos anos de 1996 a 2013. Observaram que os estudos brasileiros em liderança estão defasadas, tanto em relação às pesquisas internacionais quanto às pesquisas nacionais em comportamento organizacional, e que nas pesquisas nacionais predominaram estudos de caso e métodos qualitativos, em detrimento de estudos quantitativos.

Delfino, Silva e Rohde (2010), que investigaram como estava configurada a pesquisa acadêmica no Brasil entre os anos de 1995 e 2009, concluíram que a grande maioria das pesquisas utilizaram métodos quantitativos ou qualitativos e poucos foram classificados como qualitativo - quantitativos. Estes mesmos autores constataram também que a maioria dos autores citados nos trabalhos analisados eram de origem estrangeira, e que havia pouca participação de autores nacionais, o que pode ser decorrente de um das problemáticas encontradas na pesquisa, que foi a limitada publicação de artigos em periódicos nacionais durante o período analisado.

Dessa forma, percebe-se que um grande desafio das pesquisas nacionais é a realização de estudos mais abrangentes e aprofundados, que envolvem diversas fontes, aplicação de métodos variados para coleta e análise de dados (Fonseca; Porto; Borges-Andrade, 2015), o que possibilitaria a ampliação da confiabilidade dos resultados das investigações.

2 DISCURSSÃO TEÓRICA

2.1 Liderança

A importância da liderança é exaltada em diversos campos de estudo, devido à sua presença em uma considerável variedade de contextos, como escolas, quartéis, empresas, comunidades e em diversos grupos sociais e organizações. Se tornou um tema de interesse multidisciplinar e um campo fértil para estudos e pesquisas, sendo ainda considerada tema de interesse central nas organizações contemporâneas, contribuindo ainda para uma compreensão mais aprofundada das interações sociais e das conquistas coletivas (Bass, 2008; Turano; Cavazotte, 2016).

A liderança é reconhecida como um fenômeno de grande importância, desempenhando um papel fundamental na geração de valor nas empresas (Schein, 2007), na concepção e na

efetiva implementação de estratégias organizacionais (Kotter, 2001). Por essa razão, a liderança tem sido um tema amplamente estudado na literatura acadêmica (Yukl, 1989, 2012).

A definição de liderança, por se tratar de um fenômeno complexo e multifacetado, é vista como algo que carece de uma descrição que englobe sua verdadeira essência (Day; Antonakis, 2012; Yukl, 2013), visto que os estudos sobre o tema não seguiram uma trajetória linear ao longo do tempo, e diferentes pesquisadores abordaram os conceitos de maneiras distintas.

Dessa forma, a dificuldade em estabelecer uma definição única, é atribuída à constante evolução do seu conceito (Day; Harrison, 2007), o que provocou uma grande quantidade de pesquisas, enfoques e níveis de análise relacionados ao tema. Devido à diversidade de pesquisas e teorias sobre liderança, é desafiador estabelecer uma definição que abranja todos os aspectos desse fenômeno. Assim, fica evidente que a sua definição varia de acordo com a corrente ou abordagem adotada, dependendo do foco estabelecido pela linha de estudo dos pesquisadores (Campos *et al.*, 2013).

Apesar dos inúmeros conceitos sobre liderança elaborados e estudados ao longo dos anos é comum que estes compartilhem certos elementos essenciais, que permitem a criação de um esquema básico de classificação de acordo com sua orientação ou ênfase, que pode evoluir ao longo do tempo (Bass, 1981; Bryman, 2004). Conforme Bowditch e Bouno (2002) e Robbins (2005) as diferentes abordagens não são mutuamente exclusivas, mas sim complementares, uma vez que nenhuma delas, por si só, parece capturar toda a complexidade da liderança ou ser aplicável de maneira universal em todas as situações.

Dentro dos aspectos semelhantes à grande maioria das definições de liderança, Bergamini (1994) pontua que em primeiro lugar eles conservam o denominador comum de que a liderança está ligada a um fenômeno grupal, ou seja, não há líderes sem seguidores, em segundo que se trata de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre os seguidores. Nessa linha de pensamento, é possível destacar a importância da sensibilidade dos seguidores em relação ao líder, indicando que a liderança ultrapassa a mera ocupação de um cargo, demandando principalmente esforço cooperativo por parte das demais pessoas.

O Quadro 1 elenca alguns conceitos e seus respectivos autores, tendo como finalidade melhor demonstrar a evolução das definições ao longo dos anos.

Quadro 1. Conceitos de liderança

CONCEITO	AUTORES
“Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum.”	Hemphill e Coons (1957)
“Liderança é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que o outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade, na qualidade de membro do grupo.”	Janda (1960)
“Liderança é definida em termos de traços de personalidade, comportamentos, influência exercida sobre outras pessoas, padrões de interação com as pessoas, papéis exercidos e autoridade de uma posição administrativa e formal.”	Yukl (1999)
“A liderança é nitidamente um processo de influência que envolve, sobretudo, um ambiente de trocas contínuas entre o líder e seus seguidores”.	Bergamini (2009)
“A liderança é o processo de se adaptar às mudanças e fazer com que os liderados também se adaptem a isso, descobrindo as suas motivações, as encorajando e as transformando de modo criativo, comunicativo e flexível.”	Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010)
“A liderança consiste na técnica de influenciar os outros em decorrência do seu poder e capacidade, por meio do diálogo, dos exemplos e das atitudes, alcançando os objetivos pré-estabelecidos e moldando a equipe de acordo com os seus conceitos.”	Behnke (2014)
“Liderança se trata de um indivíduo que serve aos seus liderados, conhecendo o perfil de cada um a fim de desenvolver suas competências e habilidades.”	Yamafuko e Silva (2015)
“A liderança pode ser definida como um processo interativo no qual líderes influenciam seus seguidores para empreender esforços e alcançar objetivos transformadores dos contextos em que atuam.”	Turano e Cavazotte (2016)

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base no Quadro 1, percebe-se que houve uma evolução sobre a compreensão de liderança, passando de uma abordagem centrada no líder para uma abordagem mais holística que considera o grupo e se alinha com as necessidades e objetivos organizacionais. Isso demonstra como a concepção de liderança tem evoluído ao longo do tempo para se adaptar às mudanças nas dinâmicas organizacionais e nas expectativas em relação aos líderes. (Bianchi; Quishida; Foroni, 2017)

No decorrer do século XX, as pesquisas sobre liderança também passaram por uma evolução significativa, refletindo mudanças sociais, econômicas e culturais ao longo desse período. O tema liderança vem sendo alvo de pesquisas publicadas em periódicos internacionais desde a primeira metade do século XX (Fonseca; Porto; Borges-Andrade, 2015).

Um dos primeiros estudos sobre liderança se referiu a Abordagem dos Traços Pessoais, que surgiu antes de 1950, predominando a ideia de que a liderança é inerente a características pessoais e traços de personalidade do líder, buscando identificar aspectos específicos que tornam alguém um líder nato, que funcionasse em qualquer situação (Chermers, 2000).

A segunda abordagem (1950 e 1960) caracteriza-se pelo estudo dos padrões de comportamento do líder, que possibilitem o exercício da influência ou do poder. De acordo com Chemers (2000) foram identificados dois principais estilos de liderança, o de consideração, que focava na preocupação com os sentimentos do liderado e com o relacionamento em equipe, e o de iniciativa para estruturar, focado na tarefa, na coordenação operacional e na busca por alta performance.

A terceira abordagem surgiu a partir dos anos 1960 e teve ênfase até meados dos anos 80. Aborda uma visão contingencial, argumenta que o estilo de liderança dependia do contexto e da situação, e que os aspectos situacionais afetam a forma como o líder se comporta e nos resultados alcançados (Chermers, 2000). Segundo Drummond (2007), houve uma incorporação de fatores psicológicos, sociais, históricos, organizacionais e culturais na análise dos fenômenos relacionados à liderança. O paradigma que sustenta a crença em traços de liderança está sendo questionado, e sua dinâmicas variam de acordo com o contexto, uma vez que pesquisas empíricas demonstraram que a liderança é um processo fluido e mutável.

Nesse contexto dinâmico, tanto os líderes quanto os seguidores e as circunstâncias estão sujeitos a evoluções e transformações. Podendo considerar que o melhor desempenho do líder está ligado ao contexto e seu poder de controle e interferência no processo de liderança, sendo preciso que o líder mude ou se adapte seu estilo de acordo com a situação vivenciada para que consiga influenciar o grupo (Bowditch; Buono, 2002).

No final do século XX surgiram pesquisas sobre as variações culturais nos comportamentos dos líderes, que evidenciaram como a cultura nacional influencia o comportamento de gestão e a percepção do que constitui um líder eficaz em diferentes regiões (Chemers, 2000). Esse período também foi marcado pelo surgimento das teorias das lideranças carismáticas, transformacional e transacional.

Um líder carismático é aquele que é visto pelos seguidores como alguém com capacidades heroicas ou excepcionais. Se destaca por sua abordagem não convencional, assertiva, autoconfiante e pela sua habilidade de realizar mudanças significativas (Melo, 2004). A teoria carismática, se baseia nos estudos de alguns autores como House (1977), Conger e Kanungo (1987) e Shamir, House e Arthur (1993), onde consideram que o carisma é um fator de influência atribuído pelos seguidores ao líder, devido ao vínculo emocional e os valores compartilhados. Em virtude dessas habilidades conseguiria um melhor engajamento dos liderados (Turano; Cavazotte, 2016).

As teorias da liderança transformacional e transacional estão baseadas no trabalho de Burns (1978), sendo a liderança transacional focada na autoridade burocrática, onde seus

comportamentos estão orientados para o acompanhamento e orientação dos liderados, através da distribuição de recompensa e punições para influenciar o desempenho, e por meio do seu papel educador e motivador de conduzir as pessoas a alcançarem as metas e os objetivos organizacionais. A liderança transformacional, busca motivar os liderados através de ideais mais elevados e valores morais, sendo capaz de definir e articular uma visão para a organização que os seus seguidores aceitem e confiem.

Na visão de Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) a liderança carismática é interpretada como uma revitalização do paradigma de traços da liderança, enquanto as lideranças transformacional e transacional podem ser consideradas uma fusão do movimento do comportamento com o movimento contingencial. A diferença entre os dois perfis reside nos comportamentos do líder e nas consequências esperadas sobre o comportamento dos seguidores.

Mais tarde, Bass e Avolio (1994) elaboraram uma teoria de liderança transformacional que representa uma expansão e aprofundamento das contribuições anteriores de Bennis e Nanus (1985), Burns (1978), Tichy e Cohen (1997) e diversos outros pesquisadores (Dias; Borges, 2015). Dentro dessa abordagem transformacional, Bass (1998) citou cinco dimensões que foram adotadas para esse tipo de liderança, são elas: (1) carismática, (2) influência idealizada, (3) motivação inspiracional, (4) estimulação intelectual e (5) consideração individualizada.

Ainda há alguns estudos que abordam a liderança *laissez-faire*. Bass e Avolio (2000) apontam que esse estilo é marcado pela ausência de liderança, onde o líder pouco interfere nas decisões de grupo, atribuindo autonomia e autoridade para os liderados. É considerada como uma indiferença passiva sobre as tarefas e os subordinados, em que o líder ignora problemas e necessidades subordinadas (Yukl, 2013).

Cada uma das abordagens mencionadas desempenha um papel importante na pesquisa sobre liderança, e é compreendido que elas não se excluem mutuamente, mas, em vez disso, refletem as circunstâncias das organizações e, por conseguinte, as preocupações que eram pertinentes na época em que surgiram (Oliveira; Delfino, 2013).

As teorias sobre liderança não apenas buscam entender o que é liderança, mas também identificar os fatores que tornam a liderança eficaz. Essas teorias abordam diferentes aspectos, como características dos líderes, fontes de poder, características dos seguidores e dinâmicas relacionais que influenciam o papel do líder, que é o de oferecer estímulos à motivação dos seguidores, para que estes alcancem metas transformadoras em seus contextos (Turano; Cavazotte, 2016). Como resultado, a pesquisa científica sobre liderança tem progredido

gradualmente na compreensão desse processo complexo, que desempenha um papel crucial na realização de metas coletivas e na excelência nas organizações.

Posto isso, é importante destacar a importância de o líder analisar os estilos de liderança e adaptá-las a diferentes situações organizacionais, sempre considerando tanto os objetivos organizacionais quanto os individuais dos liderados, visto que são uma variável importante no contexto organizacional e podem influenciar no comportamento e desempenho dos indivíduos.

2.2 Desempenho organizacional e estilos de liderança

O desempenho organizacional é um tema de grande relevância no campo acadêmico e prático. Na academia, ele ganha relevância devido à sua capacidade de incorporar elementos comportamentais que abrangem as esferas individuais, interpessoais e situacionais em uma única ação. No cenário prático, sua significância é essencial, pois desempenha um papel fundamental como um dos principais fatores que apresentam para a geração de valor nas empresas (Bendassolli, 2012)

Em um panorama empresarial cada vez mais competitivo e dinâmico, as organizações são constantemente desafiadas a medir, avaliar e melhorar seu desempenho para atingir metas estratégicas, maximizar a eficiência e manter uma vantagem competitiva.

Existem várias definições para o termo desempenho e não há um consenso claro sobre qual é a melhor definição ou quais critérios devem ser adotados para medi-lo. Carneiro *et al.* (2007) sugerem que o conceito de desempenho deve ser alinhado com os objetivos específicos de uma empresa para suas unidades de negócios e propõem a adoção de quatro abordagens principais para sua definição: sobrevivência, medidas contábeis, perspectivas de múltiplos stakeholders e medidas de valor presente.

Para Lebas e Euske (2010), desempenho é um conceito complexo que pode ser definido como um conjunto de parâmetros ou indicadores que fornecem uma descrição abrangente dos resultados alcançados através de diversos tipos de ações. Em essência, o termo desempenho abrange todos os processos que contribuem para uma sequência potencial ou futura de resultados.

Dutra (2010), defende desempenho como sendo um conjunto de entregas e resultados alcançados pelo desenvolvimento, esforço e comportamento do colaborador na organização, fazendo assim uma interconexão entre o nível de desenvolvimento, o esforço e o comportamento de um colaborador e como esses diferentes fatores interagem para influenciar o desempenho e a contribuição de um colaborador na organização.

Há ainda alguns autores que defendem que o desempenho organizacional está ligado à eficácia das estratégias e à capacidade de execução das metas estabelecidas. De acordo com Fernandes (2006), o desempenho é o resultado da harmonização eficaz entre as estratégias adotadas pela organização, as competências, os recursos disponíveis e um sistema de avaliação que coordena as atividades em todas essas áreas.

O desempenho de uma organização está intrinsecamente ligado aos resultados que ela consegue alcançar em um período determinado. Esses resultados são avaliados por meio de medidas quantitativas, chamadas de indicadores, que servem como ferramentas para avaliar o quão eficazmente a organização está cumprindo seus objetivos e metas. Quando se trata de avaliar o desempenho de uma organização, existem várias abordagens possíveis para escolher quais indicadores e metas utilizar. Alguns dos métodos mais comuns envolvem a análise da lucratividade, produtividade, qualidade e satisfação do cliente (Guimarães, 1998; Carbone *et al.*, 2009).

Dentro desse contexto é válido evidenciar a importância da utilização de sistemas de medição de desempenho nas organizações. Esses sistemas são vantajosos quando desempenham um papel crucial no apoio ao planejamento estratégico, acompanhando a implementação da estratégia e facilitando a compreensão dos objetivos a serem alcançados (Tomei; Riche, 2016). Além disso, ao controlar e medir o desempenho, esses sistemas fornecem informações valiosas que auxiliam a tomada de decisões dentro da empresa, possibilitando a análise e a interpretação de cenários futuros.

Considerando os dois grandes temas que são alvo desta pesquisa, observe-se que o desempenho da equipe e da organização estão intimamente ligados à qualidade da liderança. Os líderes são vistos como fontes poderosas de rendimento e representam uma vantagem competitiva sustentável. Isso se deve ao fato de que os líderes desempenham um papel fundamental na tomada de decisões que afetam a aquisição, desenvolvimento e implementação dos recursos da organização, bem como na transformação desses recursos em produtos e serviços valiosos (Zhu; Chew; Spangler, 2005).

Dessa forma, a avaliação da eficácia da liderança pode ser realizada observando os resultados alcançados pela equipe, grupo ou pela organização como um todo, devendo-se considerar que o ambiente em que o líder opera e as relações desenvolvidas dentro da organização têm o potencial de afetar e moldar a maneira como a eficácia da liderança é percebida.

Os líderes exercem influência sobre o comportamento, atitudes, motivação e desempenho dos membros da equipe, o que, por sua vez, afeta os níveis de comprometimento

organizacional. Essa influência é exercida por meio da aplicação de uma combinação de traços, competências e comportamentos que estão alinhados com o estilo de liderança adotado. Essa abordagem é frequentemente moldada pelas crenças, pensamentos, normas e valores pessoais dos líderes (Silva; Nunes; Andrade, 2019).

Ao longo dos últimos anos, verifica-se algumas pesquisas internacionais e nacionais que investigaram os estilos de liderança e desempenho dos liderados (como: Dvir *et al.*, 2002; Zhu, Chew e Spangler, 2005; Purvanova, Bono e Dzieweczynski, 2006; Moss, McFarland, Ngu e Kijowska, 2007; Liao e Chuang, 2007; Roldan *et al.*, 2013; Araújo, 2014;). Os resultados e as análises de tais trabalhos indicam que a liderança transformacional possui uma associação positiva com os resultados organizacionais, e está relacionada com atitudes, comportamento e desempenho do indivíduo.

Conforme pesquisa de Araújo (2014), existem relações positivas entre liderança e desempenho, contudo, o resultado não foi o mesmo para os estilos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire, verificou que se relacionam diferentemente com desempenho de tarefa e de contexto dos liderados. Sendo o estilo transformacional, especificamente, aquele que mais tem impactado no desempenho individual e da equipe.

Já o estudo realizado por Dias e Borges (2015) comparou as visões dos líderes com as percepções de suas equipes, com o objetivo de examinar como os estilos de liderança no setor público afetam o desempenho das equipes. Os resultados da pesquisa apontam que os líderes percebem uma influência direta da liderança transformacional no desempenho da equipe. No entanto, os membros da equipe identificam que o nível de desempenho da equipe é mais diretamente impactado pelas características transacionais de seus líderes, o que contradiz a literatura atual.

Considera-se, neste contexto, que os líderes desempenham um papel fundamental na criação de um ambiente propício para o alto desempenho da equipe, tendo em vista que sua atuação reflete na satisfação, na geração de ideias, promove inovação, impactando diretamente, na comunicação, na gestão de conflitos e na confiança da equipe. Sendo assim, é de fundamental importância identificar o estilo de liderança mais eficaz para melhorar o desempenho.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo voltou-se à produção acadêmica sobre estilos de liderança e desempenho organizacional em periódicos científicos nacionais com Qualis A1 a A4, no período de 2004 a 2023. O Qualis periódicos é um sistema de classificação e avaliação de

periódicos científicos utilizado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) do Brasil. Ele afere a qualidade dos artigos e de outros tipos de produção, a partir da análise de qualidade dos veículos de divulgação, ou seja, periódicos científicos em programas de pós-graduação.

Quanto a sua natureza, para melhor entender o tema pesquisado e descrever os dados de maneira analítica, esta pesquisa se classifica como qualitativa, com uma abordagem exploratória. Segundo Gil (2017), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. São bastante flexíveis, de modo que possibilitem a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Para desenvolver a análise dos dados, foi realizada uma revisão integrativa da literatura, metodologia que tem como objetivo reunir e sintetizar descobertas de pesquisas sobre um determinado assunto ou questão, seguindo uma abordagem sistemática, organizada e abrangente. A revisão inclui tanto estudos quantitativos quanto qualitativos, combinando pesquisas teóricas e empíricas para criar uma base de conhecimento sobre o tema (Whittemore; Knafl, 2005).

Com essa abordagem, foi possível identificar lacunas de conhecimento, reunir o conhecimento já produzido e apontar prioridades para pesquisas futuras. Em resumo, é uma metodologia que permite sintetizar o conhecimento e aplicar resultados de estudos importantes à prática. (Sousa; Silva; Carvalho, 2010)

3.1 Coleta e tratamento dos dados

O levantamento foi realizado em torno das pesquisas científicas que abordam os temas liderança e desempenho organizacional conjuntamente, nos últimos 20 anos. Foi definido que as expressões “liderança” e “desempenho”, precisariam estar presentes no seu título, no resumo ou nas palavras-chaves.

A pesquisa procurou identificar artigos científicos relevantes em fontes acadêmicas reconhecidas, utilizando o Google Scholar e o site Research Gate como principais ferramentas de busca. Após localizar alguns artigos, o passo seguinte consistiu em identificar os periódicos onde os artigos foram publicados. Esta etapa envolveu um processo de filtragem dos resultados por meio da plataforma Sucupira, um sistema de classificação acadêmica, para avaliar a qualidade das revistas e publicações em que os artigos foram publicados. A classificação Qualis

adotada para mensurar a credibilidade e o impacto dessas publicações, fornecendo uma medida objetiva da relevância e do rigor científico dos artigos selecionados foi de periódicos nacionais classificados entre A1 a A4 pelo Qualis CAPES, considerando o quadriênio 2017-2020, na área de avaliação Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. Com essas informações, pôde-se garantir que a pesquisa estava fundamentada em fontes confiáveis e respeitáveis no contexto acadêmico.

Os critérios de inclusão foram: i) recorte temporal nos últimos vinte anos, de 2004 a 2023; ii) presença dos termos de busca “liderança”, “estilo de liderança”, “desempenho organizacional” ou “desempenho” no título, no resumo ou nas palavras-chaves; e iii) publicações em português. O critério de exclusão foram: teses, dissertações, livros, capítulos de livros e demais documentos não publicados.

Os artigos anteriormente selecionados foram analisados, lidos e interpretados. Aqueles que estiverem de acordo com o foco da pesquisa serão então detalhados através de uma planilha em excel e apreciados pela metodologia utilizada: a) Quanto a sua abordagem (qualitativa, quantitativa e quali-quantitativa); b) Quanto a sua natureza (exploratória, descritiva, exploratória-descritiva, explicativa); c) Quanto a coleta de dados utilizada (questionário, entrevistas, análise bibliométrica, estudo de caso, ou outros); d) Quanto ao tipo de pesquisa (teórica ou empírica); e) Quanto ao ambiente da pesquisa (privado, público). Além desses pontos, serão ainda analisadas as teorias sobre liderança mais abordadas.

Os dados aqui obtidos e quantificados visam contribuir e auxiliar na melhor compreensão de como se encontra a produção acadêmica sobre os temas estilo de liderança e desempenho organizacional e propor temas para pesquisas futuras.

3.2 ANÁLISE DOS DADOS

Para a elaboração de uma revisão integrativa, se faz necessária a adoção de fases que apresentem um rigor metodológico em busca de evidências sobre determinado assunto. Para construir uma revisão integrativa, é preciso seguir um processo que assegure rigor metodológico na busca de evidências sobre um tema específico. Esse processo consiste em seis etapas: 1) definir a questão central para a revisão (pergunta principal definida na introdução do estudo); 2) escolher as pesquisas que farão parte da amostra do estudo; 3) identificar as características das pesquisas selecionadas; 4) analisar os resultados com base nos critérios de inclusão e exclusão definidos no projeto; 5) avaliar os dados encontrados; 6) sintetizar e apresentar os resultados obtidos (Mendes; Silveira; Galvão; 2019).

Após definição dos critérios, foram localizados os artigos que continham as duas expressões “liderança” e “desempenho” e os que se encaixaram nos critérios de seleção foram separados em pastas com sua respectiva classificação Qualis e subdivididos por periódico e ano de publicação. Assim, foram encontrados oito artigos que se enquadraram dentro dos critérios previstos pela pesquisa. O passo seguinte foi a elaboração de uma planilha no Excel, dividida em: a) classificação Qualis; b) periódico; c) ano; d) título; e) palavras-chaves; f) objetivo; g) metodologia; h) tipo de pesquisa; i) meio de coleta; j) teorias de liderança abordadas.

Logo em seguida, prosseguiu-se com a leitura na íntegra dos artigos selecionados, seguindo com a avaliação dos artigos, organizando os dados coletados de forma lógica, simplificada e comparativa com a finalidade de identificar como se encontra a produção acadêmica sobre os temas em estudo, dessa forma foram avaliados os objetivos, o foco da pesquisa, a metodologia predominante, os principais resultados e as limitações identificadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse estudo foram encontrados 8(oito) artigos que atendem aos critérios de inclusão previamente estabelecidos, e os resultados obtidos a partir da busca sobre estilos de liderança e desempenho organizacional nos periódicos nacionais com Qualis A1 a A4 entre 2004 e 2023 estão descritos no Quadro 2:

Quadro 2. Detalhamento dos artigos estudados.

ANO	QUALIS	REVISTA	TÍTULO	AUTORES
2013	A4	Revista eletrônica de ciência administrativa (RECADM)	Estilo de liderança e desempenho criativo em equipes de telejornalismo.	Roldan <i>et al.</i>
2015	A3	Revista eletrônica de administração (READ)	Estilo de liderança e desempenho de equipes no setor público.	Dias; Borges.
2016	A3	Navus – Revista de gestão e tecnologia	Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos.	Batista <i>et al.</i>
2019	A2	Revista Brasileira de gestão de negócios (RBGN)	Liderança e Desempenho da equipe de desenvolvimento de Software: Influência do tipo de gestão de projetos	Garcia; Russo.
2020	A1	Administração de Empresas em Revista	A prática da avaliação de desempenho em uma organização de telecomunicações: um estudo de caso sobre a compreensão dos gestores.	Dutra.
2020	A4	Revista economia e gestão (E&G)	Avaliação de desempenho dos estilos de liderança: análise da literatura e agenda de pesquisa.	Rengel; Ensslin.

2021	A3	Advances in Scientific and Applied Accounting	Liderança, estilo de pensamento criativo e incentivos para o desempenho no trabalho em startups.	Suave; Aguiar.
2023	A3	Administração pública e gestão social	E-Liderança no setor público brasileiro: a influência da qualidade da comunicação no comprometimento e desempenho das equipes.	Paschoiotto, <i>et al.</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Com base em diferentes metodologias, focos e ambientes, cada pesquisa contribui para um entendimento mais amplo sobre as relações entre estilos de liderança e desempenho. Observou-se que, atrelado a esses tópicos, os artigos ainda fizeram ligações e contribuições com outros temas, como por exemplo no campo da comunicação, satisfação no trabalho e comprometimento.

No estudo, publicado na Administração de Empresas em Revista, o autor Dutra (2020) analisou o uso da avaliação de desempenho em uma organização de telecomunicações. A pesquisa qualitativa e exploratória, usou entrevistas para coleta de dados. Os resultados indicaram que esse processo, ao invés de promover o desenvolvimento dos funcionários, era usado para justificar cobranças ou até demissões, sem um real compromisso com o aprimoramento. Dessa forma, percebeu-se que o estilo de liderança impactou negativamente o desenvolvimento dos funcionários. As principais contribuições deste estudo ressaltam a necessidade de melhorar as relações de trabalho e o treinamento dos líderes para obter um desempenho mais equilibrado e positivo. Ao decorrer do estudo não foi abordado nenhuma teoria sobre o estilo de liderança.

Garcia e Russo (2019) destacaram a relação entre estilos de liderança e desempenho em equipes de desenvolvimento de software. A pesquisa quantitativa, com método de pesquisa hipotético-dedutivo indicou que os estilos de liderança transacional, transformacional e empoderamento apresentaram correlação positiva com o desempenho da equipe, sugerindo que a liderança transformacional pode ser um caminho eficaz para melhorar os resultados. O estudo também apontou que a metodologia de gestão de projetos não impacta significativamente a relação entre liderança e desempenho, indicando que o foco deve ser no desenvolvimento de líderes capacitados e adaptáveis como medida para incrementar o desempenho da equipe.

Paschoiotto, *et al.* (2023), analisou a e-liderança no setor público brasileiro, explorando a influência da qualidade da comunicação no comprometimento e desempenho das equipes virtuais. A pesquisa quantitativa-descritiva, baseada em levantamento com servidores de diferentes instituições, mostrou que o estilo transformacional teve um impacto positivo no desempenho, enquanto o estilo transacional não apresentou uma correlação significativa. Dessa

maneira, eles sugerem que as instituições públicas desenvolvam programas de liderança específicos para o contexto virtual, ou busquem aprimorar a seleção de líderes que tenham maior habilidade para o estilo de e-liderança transformacional.

Em contrapartida, o estudo feito por Dias e Borges (2015), analisa como os estilos de liderança dos gestores públicos influencia o desempenho das equipes, na perspectiva presencial, em uma pesquisa quantitativa-explicativa, realizando levantamento por meio de questionários. Identificaram que o estilo transacional teve impacto positivo no desempenho das equipes do setor público, enquanto o estilo transformacional não teve a mesma influência, fato que não confirmou a literatura sobre liderança, dado que os estudos tem apontado que o estilo transformacional exerce uma maior influência no desempenho tanto individual quanto de equipe. O estudo sugere repensar o papel da liderança no setor público, pois a liderança transacional excessiva pode levar a baixo envolvimento do funcionário.

Compactuando com os resultados da pesquisa acima, o artigo de Batista *et al.* (2016), que examinou a influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho em uma entidade de fins não econômicos, com metodologia quantitativa-descritiva, baseada em levantamento por meio de pesquisa de campo, identificou que o estilo transformacional apresentou maior influência positiva na satisfação dos liderados e na comunicação, enquanto o transacional teve maior impacto no desempenho dos liderados.

Já Suave e Aguiar (2021) exploraram a relação entre liderança (transformacional versus transacional) e estilo de pensamento criativo (divergente versus convergente), examinando também a influência de incentivos no desempenho no trabalho em startups. A pesquisa quantitativa confirmou que ambos os estilos de pensamento criativo têm relação positiva com o desempenho no trabalho e indicam também que os diferentes estilos de pensamento criativo demandam diferentes perfis de liderança, onde o papel da liderança se faz necessário para estimular os processos criativos. Dessa forma, as implicações práticas sugerem que as organizações considerem o estilo de pensamento criativo ao definir o perfil de liderança. Além disso, o uso de esquemas de incentivo pode ser mais eficiente para motivação do pensamento convergente em processos criativos.

Sob uma outra perspectiva, Roldan *et al.* (2013) analisaram a relação entre estilos de liderança e desempenho criativo em equipes de telejornalismo em três emissoras de TV cearenses. A pesquisa qualitativa e descritiva utilizou uma abordagem mista, combinando métodos bibliográficos, documentais e de campo. Verificou que os gestores fazem uso da combinação das estratégias de estilo de liderança transacional e transformacional para conduzir sua equipe. Observou-se também que o uso da liderança transformacional se faz

necessária para o aumento da eficácia da liderança transacional, pois um método complementou o outro. O estilo transformacional foi mais relacionado ao desempenho criativo, enquanto o transacional foi utilizado para gestão do risco criativo e operacional. Como limitações encontradas na pesquisa estão a falta de detalhamento da divergência entre percepções de líderes e liderados.

Por fim, Rengel e Ensslin (2020) investigaram a avaliação de desempenho dos estilos de liderança, identificando lacunas na literatura e propondo uma agenda para pesquisas futuras. A pesquisa qualitativa e exploratória utilizou o *ProKnow* para análise sistemática da literatura. O estudo identificou nove elementos como oportunidades para pesquisas científicas e onze desafios profissionais para gestores em função de liderança.

A partir dos dados coletados e da análise dos artigos, pode-se ainda retirar alguns pontos comuns e diferente entre eles. Visando identificar as características-chave de cada pesquisa e como elas se relacionam entre si, foi elaborado o Quadro 3 a seguir:

Quadro 3: Semelhanças e Diferenças das pesquisas analisadas.

SEMELHANÇAS	DIFERENÇAS
- Foco na relação entre Liderança e Desempenho Organizacional: todos os estudos mencionados investigam a conexão entre estilos de liderança e desempenho organizacional, ainda que em diferentes contextos	- Contextos diversos: cada artigo se concentrou em um tipo de ambiente diferente e organizações diferentes. Essa variedade de contextos proporciona uma visão ampla das relações entre liderança e desempenho.
- Uso de métodos empíricos: sete dos oito artigos, utilizaram métodos empíricos para coletar dados, como entrevistas, questionários e estudos de caso. Essa abordagem prática permite obter insights diretos do ambiente organizacional.	- Metodologias variadas: alguns estudos adotam uma abordagem qualitativa, outros usam métodos quantitativos ou mistos. Isso reflete a flexibilidade nas estratégias de pesquisa para abordar questões complexas sobre liderança e desempenho.

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Dos oito artigos analisados, dois deles (Rengel; Ensslin, 2020; Dutra, 2020) não citaram especificamente as teorias de liderança no decorrer da pesquisa, focando apenas na ligação e no impacto que o estilo de liderança causa no desempenho organizacional através da ferramenta de avaliação de desempenho utilizada para auxiliar os gestores. Conforme Liu e Van Dooren (2015), a avaliação de desempenho liga liderança e desempenho organizacional. Dessa maneira, como os líderes estão no comando das organizações, eles utilizam medidas de desempenho para desenvolver estratégias e definir objetivos organizacionais, que também funcionam como ferramentas de controle.

Ainda na sob a ótica acima, Rengel e Ensslin (2020), relatam que os estudos de avaliação de desempenho estão ganhando mais popularidade, e o número de publicações tem

aumentado constantemente (Bititci *et al.*, 2012). Apontando ainda que, as funções da liderança e seus impactos sobre a organização quase não veem sendo discutidas na literatura ao longo dos últimos vinte anos.

Acerca dos demais artigos, trazem no seu desenvolvimento a teoria transformacional, transacional, de empoderamento e laissez-faire. Ao analisar as teorias de liderança e a sua ligação com o desempenho organizacional pode-se concluir que a teoria predominante foi a Liderança Transformacional, e as pesquisas mostram, em sua maioria, que a liderança transformacional está associada a impactos positivos no desempenho organizacional. Contudo, é de suma importância frisar que há visões diferentes no que tange ao impacto dos estilos de liderança, pois embora a liderança transformacional seja amplamente associada a efeitos positivos, alguns estudos, como Batista *et al.* (2016), Dias e Borges (2015) e Garcia e Russo (2019) também destacam que a da liderança transacional exerce influência sobre o desempenho, especialmente em contextos que exigem maior controle e recompensa por desempenho. Destarte, a influência de ambos os estilos pode variar dependendo do ambiente organizacional.

Nota-se também que entre os artigos, Garcia; Russo (2019), Dutra (2020) e Paschoiotta (2023), ressaltam a importância do desenvolvimento, treinamento de líderes e o aprimoramento da seleção desses para melhorar o desempenho organizacional. O líder pode tanto amplificar quanto limitar o potencial de seus funcionários, dependendo de seu estilo de liderança, métodos de gestão e capacidade de criar incentivos para motivar o engajamento dos funcionários com os objetivos e metas da empresa (Dutra, 2020).

Por fim, os artigos apontam diferentes limitações, como a falta de dados secundários das organizações (Paschoiotta *et al.* 2023), a concentração de participantes em setores específicos ou a ausência de diversificação nos perfis de liderança (Garcia; Russo; 2019), a falta de detalhamento de divergência da percepção entre os líderes e liderados (Roldan *et al.*, 2013). Essas limitações sugerem áreas para pesquisas futuras e enfatizam a necessidade de expandir o escopo da pesquisa para diversos setores, proporcionando uma compreensão mais abrangente e completa do tema.

Percebe-se, diante da pesquisa, que não há grande número de artigos que tratem conjuntamente dos dois temas ao longo dos últimos vinte anos, e nota-se entre os achados a presença de outros temas envolvidos na pesquisa, como avaliação de desempenho, satisfação no trabalho, comprometimento e comunicação. O que aponta uma lacuna e a necessidade de pesquisas mais focadas e especificamente direcionadas para os temas estilo de liderança e desempenho organizacional.

Verificou-se a concentração de pesquisas quantitativas, o que pode limitar a compreensão dos contextos mais amplos e complexos. Foram também encontradas algumas pesquisas qualitativas, o que permitiu uma análise mais profunda do contexto analisado, e somente um estudo qualitativo-quantitativo. Interpreta-se, desse modo, que essa poderia ser uma abordagem mais adotada para pesquisas futuras, visto que ampliaria a compreensão dos temas em análise. Esses dados podem ser visualizados no Quadro 4, que apresenta a porcentagem dos métodos utilizados nas pesquisas estudadas:

Quadro 4. Porcentagem dos métodos utilizados nas pesquisas estudadas.

Tipo de Pesquisa	Porcentagem
Quantitativa	62.5%
Qualitativa	25.0%
Quantitativa-Qualitativa	12.5%

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Constatou-se ainda que há uma predominância de estudos empíricos, o que pode significar, de acordo com Delfino, Silva e Rohde (2010) uma das características específicas dos estudos sobre liderança devido a necessidade de aplicar conhecimentos teóricos dentro de contextos específicos. Entretanto, para obter uma compreensão mais ampla e rica considera-se também importante a existência de estudos teóricos.

Os resultados ainda apontam uma predominância da liderança transformacional como um estilo associado a impactos positivos no desempenho organizacional. No entanto, há também a constatação de que a liderança transacional desempenha um papel crucial em contextos que exigem maior controle e recompensa por desempenho. Isso sugere que a combinação de ambos os estilos, adaptada ao contexto organizacional específico, pode ser uma abordagem eficaz para melhorar o desempenho tanto individual quanto da equipe.

5 CONCLUSÕES

O objetivo principal desse trabalho foi analisar a produção acadêmica sobre estilos de liderança e desempenho organizacional em periódicos científicos nacionais com Qualis A1 e A4, no período de 2004 a 2023. A partir da revisão integrativa, pode-se verificar a quantidade limitada de estudos abordando simultaneamente os dois temas, o que destaca a necessidade de pesquisas mais direcionadas aos temas. A falta de pesquisas com abordagens mista (qualitativa-quantitativa), podem restringir a percepção e a compreensão mais profunda e ampla dos temas. Ainda com base nos resultados discutidos considera-se que a pesquisa nacional pode focar

como diretriz para novos estudos a combinação de ambos os estilos de liderança transformacional e transacional, para uma atuação mais eficaz e contextualizada, que consiga desenvolver estratégias e colabore positivamente como o desempenho da organização e do liderado. Outra sugestão para futuras pesquisas é que analisem como a seleção, o desenvolvimento e treinamento dos líderes podem impactar o desempenho organizacional

Sendo assim, o presente trabalho contribuiu para a literatura apontando lacunas, tendências e direcionamentos para futuras pesquisas. Compactuando com o que afirmaram Fonseca, Porto e Andrade (2015), Delfino, Silva e Rohde (2010) e Rengel e Ensslin (2020), que apontaram a literatura defasada e a limitação de artigos sobre liderança, conclui-se que para o estudo sobre os dois temas simultaneamente a literatura também se encontra reduzida e se destaca como um grande desafio a realização de estudos mais abrangentes e aprofundados, com diversidade de fontes e aplicação de métodos de coleta e análise mais variados.

Entretanto, mesmo diante da relevância de cada pesquisa analisada, é imprescindível levar em conta as limitações desse estudo, que foi a quantidade restrita de artigos encontrados. O que se recomenda para novas pesquisas é um levantamento em outras fontes, como outras revistas nacionais, e a inclusão de teses e dissertações, para que o campo de estudo seja mais amplo. Outra sugestão seria ampliar a pesquisa investigando como se encontrada a produção acadêmica a nível internacional, para aumentar a compreensão global sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, R. N. Estilo liderança e o desempenho dos liderados, 2014, 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2014. Disponível em: https://repositorio.fumec.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/436/rejaine_araujo_mes_adm_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 27 set. 2023.
- BASS, B. M. **Transformational leadership**: industry, military, and educational impact. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1998.
- BASS, B. M. **The Bass Handbook of Leadership**: theory, research, and managerial applications 4. ed. New York: Free Press, 2008.
- BASS, B. M. **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership**: theory, research and managerial applications. 3. ed. New York: The Free Press, 1981.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. MLQ: **Multifactor Questionnaire**: Third edition manual and sampler set. Redwood City-CA: Mind Garden, 2000.
- BATISTA, N. P. O.; KILIMNIK, Z. M.; REIS NETO, M. T. Influência dos Estilos de Liderança na Satisfação no Trabalho: um Estudo em uma Entidade de Fins não Econômicos. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 3, p. 24-36, 2016.
- BENDASSOLLI, P. F. Desempenho no trabalho: revisão da literatura. **Revista Psicologia Argumento**, Curitiba, v. 30, n. 68, p. 171-184, jan./mar. 2012. DOI: <https://doi.org/10.7213/psicol.argum.5895>
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a Administração de Sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun., 1994. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 set. 2023.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 2009.
- BIANCHI, E.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. **RAC**, v. 21, n. 1, p. 41-61, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row Publishers, 1978.

CAMPOS, H.; ARAUJO, E.; MORAES, L.; KILIMNIK, Z. Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 14, n. 3, p. 389-409, set./dez. 2013. Disponível em: <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb>. Acesso em: 24 set. 2023.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARNEIRO, J. M. T. *et al.* Building a Better Measure of Business Performance Building Performance, **Revista de Administração Contemporânea RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 114-135, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/26503695_Building_a_Better_Measure_of_Business_Performance. Acesso em: 24 set. 2023.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 4, p. 637-647, 1987. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4306715>

DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. **The nature of leadership**. 2. ed. Thousand Oaks-CA: SAGE Publications, Inc., 2012.

DAY, D.; HARRISON, M. A multilevel, identity-based approach to leadership development. **Human Resource Management Review**, v. 17, n. 4, p. 360-373, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.007>

DELFINO, I. A. L.; SILVA, A. B.; ROHDE, L. R. A produção acadêmica sobre liderança no Brasil: uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos entre 1995 e 2009. **Anais [...]** Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, Brasil, n. 34, set. 2010.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, p. 200-221, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>

DRUMMOND, V. S. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2007.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2010.

DVIR, T. *et al.* Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. **Academy of management journal**. v. 45, n. 4, p. 735-744, Aug. 2002. DOI: <https://doi.org/10.2307/3069307>

FERNANDES, B. H. R. **Competências e Desempenho Organizacional - o que há além do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FONSECA, A. M. de O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, p. 290-310, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>

FURTADO DUTRA, CARLOS ANTONIO. A prática da avaliação de desempenho em uma organização de telecomunicações: um estudo de caso sobre as compreensões dos gestores. **Administração de Empresas em Revista**, [S.l.], v. 2, n. 20, p. 38 - 65, set. 2020. ISSN 1676-9457. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/4307>. Acesso em: 01 maio 2024.

GARCIA, F. A. Z.; RUSSO, R. DE F. S. M.. Leadership and Performance of the Software Development Team: Influence of the Type of Project Management. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 4, p. 970–1005, out. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GUIMARÃES, T. A. Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas. **Anais [...]** Congresso Internacional do Clad, n. 3, Madri, 1998.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. Edições Loyola, 1999.

HOUSE, R. J. A 1976 theory of charismatic leadership. *In*: HUNT, J. G.; LARSON, L. L. (Eds.), **Leadership: the cutting edge**. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977.

KOTTER, J. P. What leaders really do. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 11, p. 85-96, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235494>

LEBAS, M.; EUSKE, K. A conceptual and Operational Delineation of Performance. *In*: NEELY, A. **Business Performance Measurement: Theory and Practice**. The United Kingdom: Cambridge University Press, 2010.

LIU, X.; VAN DOOREN, W. How to measure leader's impact on organizational performance: Implications from the comparative case study. **Public Organization Review**, v. 15, n. 2, p. 193-206, 2015.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000200003. Acesso em: 22 set. 2023.

MENDES, K. D. S; SILVEIRA, R. C. C. P; GALVÃO, C. M. Uso de gerenciador de referências bibliográficas na seleção dos estudos primários em revisão integrativa. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 28, 2019. DOI: 10.1590/1980-265X-TCE-2017-0204.

OLIVEIRA, F. P.; DELFINO, I. A. L. Produção científica sobre o processo de liderança. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 3, n. 4, p. 104-126, 2013. DOI: <https://doi.org/10.18696/reunir.v3i4.76>.

PASCHOIOTTO, W. P.; SEHNEM, S.; COHEN, E. D. E-Liderança no Setor Público Brasileiro: A Influência da Qualidade da Comunicação no Comprometimento e Desempenho das Equipes. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 15, n. 4, 2023. DOI:

10.21118/apgs.v15i4.14827. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/14827>. Acesso em: 1 maio. 2024.

PURVANOVA, R. K.; BONO, J. E.; DZIEWECZYNSKI, J. Transformational leadership, job characteristics and organizational citizenship performance. **Human Performance**, v. 19, n. 1, p. 1-22, 2006. DOI: http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1901_1

RENGEL, R. E ENSSLIN, SR (2020). Avaliação de desempenho dos estilos de liderança: análise da literatura e agenda de pesquisa. **Revista Economia & Gestão**,20(57),44-62. Doi: 10.5752/P.1984-6606.2020v20n57p44-62(1)

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROLDAN, VIVIANNE PEREIRA SALAS ET AL. Estilo de liderança e desempenho criativo em equipes de telejornalismo: um estudo em emissoras de TV cearenses. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, [S.l.], v. 12, n. 3, p. 335-353, dec. 2013. ISSN 1677-7387. Disponível em: <https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/1652>. Acesso em: 01 may 2024. doi:<https://doi.org/10.5329/RECADM.2013022>.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

SHAMIR, B.; HOUSE, R. J.; ARTHUR, M. B. The motivational effect of charismatic leadership: a self-concept based theory. **Organization Science**, v. 4, n. 4, p. 577-594, 1993. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>

SHEN, M. J.; CHEN, M. C. The Relationship of Leadership, Team Trust and Team Performance: A Comparison of the Service and Manufacturing Industries. **Social Behavior and Personality**, v. 35, n. 5, p. 643-658, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2007.35.5.643>

SILVA, P. L. da; NUNES, S. C.; ANDRADE, D. F. Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 2, p. 291-311, abr. 2019. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i2.3975>

SUAVE, R; AGUIAR, A. B. (2021). Liderança, estilo de pensamento criativo e incentivos para o desempenho no trabalho em startups. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, 252-264.

TOMEI, P. A.; RICHE, L. Estilo de liderança e desempenho organizacional: Uma descrição comparativa entre duas empresas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 19, n. 1, p. 108-125, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40927/estilo-de-lideranca-e-desempenho-organizacional-uma-descricao-comparativa-entre-duas-empresas-i/pt-br>. Acesso em: 22 set. 2023.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **Revista De Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434–457, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>

WHITTEMORE, R., & KNAFL, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of advanced nursing*, 52(5), 546-553. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621>

YUKL, G. Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, v. 15, n. 2, p. 251-289, 1989. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>

YUKL, G. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, v. 26, n. 4, p. 66-85, 2012. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 8. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2013.

ZHU, W.; CHEW, I. K. H.; SPANGLER, W. D. CEO transformational leadership and organizational outcomes: the mediating role of human – capital -enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, v. 16, p. 39-52, 2005. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.leaqua.2004.06.001>