



**INSTITUTO
FEDERAL**
Piauí

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS TERESINA CENTRAL
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

LUCAS CRUZ LOIOLA SILVA

**ESTILOS DE LIDERANÇA: um estudo bibliométrico da produção científica
na base de dados *scopus***

**TERESINA
2024**

LUCAS CRUZ LOIOLA SILVA

ESTILOS DE LIDERANÇA: um estudo bibliométrico da produção científica na base
de dados *scopus*

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico) apresentado como exigência parcial para obtenção do diploma do Curso de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Teresina-Central.

Orientador: Prof. Dr. Gerardo Pereira de Sousa

TERESINA
2024

ESTILOS DE LIDERANÇA: um estudo bibliométrico da produção científica na base de dados *scopus*

Lucas Cruz Loiola Silva¹
Gerardo Pereira de Sousa²

RESUMO

A liderança é um fenômeno global que está presente não apenas no ambiente organizacional, mas em todos os ambientes que são formados por pessoas e influenciados por objetivos a serem alcançados. Aliada à Gestão de Recursos Humanos, a liderança é capaz de manter uma relação segura e satisfatória entre empregador e empregado. Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo mapear, quantitativamente, a produção científica sobre estilos de liderança na base de dados *Scopus*. Seguindo os mecanismos de busca, para analisar e interpretar a evolução das publicações, tendências, e padrões de periódicos, países e instituições. A abordagem metodológica empregada, é através da análise bibliométrica, a partir dessa busca, os resultados destacam um crescimento significativo no interesse pela liderança servidora e autêntica, com impactos positivos na satisfação dos funcionários e na retenção de talentos. Conclui-se que, a liderança e seus estilos, continuam a serem um tema central nos estudos organizacionais, com implicações importantes para a prática de gestão. Notou-se uma grande presença de produções oriundas de potências mundiais.

Palavras-chaves: gestão de recursos humanos; estilos de liderança; ambiente de trabalho; bibliometria.

ABSTRACT

Leadership is a global phenomenon that is present not only in the organizational environment, but in all environments that are made up of people and influenced by objectives to be achieved. Combined with Human Resources Management, leadership is capable of maintaining a safe and satisfactory relationship between employer and employee. Therefore, this article aims to quantitatively map the scientific production on leadership styles in the Scopus database. Following search engines, to analyze and interpret the evolution of publications, trends, and patterns of journals, countries and institutions. The methodological approach used is through bibliometric analysis, from this search, the results highlight a significant growth in interest in servant and authentic leadership, with positive impacts on employee satisfaction and talent retention. It is concluded that leadership and its styles continue to be a central theme in organizational studies, with important implications for management practice. A large presence of productions from world powers was noted.

Keywords: human resource management; leadership styles; work environment; bibliometrics.

Data de aprovação: 20/09/2024

1 Aluno do Curso de Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal do Piauí.
catce.2020111tgrh0080@aluno.ifpi.edu.br

2 Professor efetivo no Instituto Federal do Piauí (IFPI), atuando nos cursos de Administração, Logística e na Especialização em Empreendedorismo e Inovação. profgerardo.adm@ifpi.edu.br

1 INTRODUÇÃO

As transformações no mundo do trabalho, como o avanço tecnológico e as mudanças nas relações sociais, têm impactado diretamente as organizações, especialmente na área da comunicação. Isso possibilitou o compartilhamento de ideias de maneira rápida, superando às barreiras de distância.

Outro ponto atual nas organizações é a presença da diversidade, com o objetivo de tornar um espaço aberto e acolhedor. Além disso, o trabalho remoto ganhou força nos últimos anos, permitindo viver uma experiência de trabalho em casa ou de qualquer lugar diferente de um escritório, por exemplo. Dessa forma, as mudanças no ambiente de trabalho exigem que as organizações evoluam em sua gestão, e, para isso, é necessário contar com alguém capaz de identificar essas transformações e implementar as devidas adaptações (Nyberg., 2025).

Nesta perspectiva, as organizações precisam de líderes que estejam abertos ao diálogo, tenham visão estratégica, busquem ser alinhados às tendências e principalmente sejam firmes ao direcionar ordens. Esses requisitos aumentam a necessidade de as empresas investirem em treinamento, com o objetivo de formar colaboradores alinhados com as tendências, promovendo o engajamento e valorização desses (Briggs; Heman-Ackah; Hamilton, 2024).

Dessa forma, as organizações estarão mantendo uma postura aberta e direcionadas à dinamicidade e à competitividade do mercado. Por essa razão, a difusão da temática sobre Gestão de Recursos Humanos (GRH) com uma maior participação no processo de tomada de decisões, deve ser orientada por uma relação satisfatória entre a organização e o colaborador, no que se refere a elencar os interesses, decisões e perspectivas para o alcance dos objetivos organizacionais (Manroop *et al.*, 2024). Além disso, à medida que a área de Recursos Humanos se constitui, o papel da liderança ao longo do tempo foi ganhando mais espaço e notoriedade nas organizações.

Assim, é significativo apresentar alguns tipos de lideranças que podem ser encontradas nas organizações e o que os diferentes estilos possuem como atributos que possam contribuir para o fortalecimento da eficácia da GRH, bem como formar líderes que possuem requisitos para atuar de acordo com os cenários que exigem adaptação e flexibilidade. Neste contexto, uma análise bibliométrica da produção científica sobre estilos de liderança, utilizando a base de dados Scopus, permitirá

mapear a evolução dos estilos de liderança e identificar contribuições e lacunas na literatura, oferecendo uma visão abrangente do estado atual da pesquisa.

A liderança e a GRH precisam estar bem desenvolvidas e alinhadas, enquanto a liderança pode ser desenvolvida em diferentes ambientes, por outro lado os gestores de RH precisam estar cientes das exigências e tendências que possam surgir, como um canal de comunicação entre os colaboradores e a organização, por exemplo. Com base nisso, os profissionais que compõem a área precisam ser notados como representantes da empresa (TRAN, 2023).

Além disso, um líder, no qual possui uma capacidade elevada de comunicação, influência e que esteja bem posicionado com os objetivos da empresa, tem capacidade para estabelecer uma relação de confiança com sua equipe, o que proporciona melhorias na motivação e no engajamento. Visto que, quando se tem um líder adequado para a situação da empresa, a equipe passa a vê-lo como um modelo de profissional para que seja possível alcançar os resultados (Zaccaro *et al.*, 2018; SHELIA; AYCAN, 2022).

Visto que o papel do RH ultimamente vem ganhando mais participação nos processos das organizações, é fundamental compartilhar um estudo que possa apresentar como a liderança, atrelada a GRH, pode gerar impacto nas organizações. Dessa forma, é necessário apresentar literatura referente às áreas, apresentar os estilos de liderança presentes nas organizações e qual o efeito pode gerar.

Com base no exposto, este artigo tem como objetivo mapear, quantitativamente, a produção científica sobre os estilos de liderança na base de dados Scopus, analisando a evolução das publicações, tendências, e padrões de periódicos, países e instituições.

O artigo está organizado da seguinte maneira: a Seção 1 apresenta a introdução, oferecendo uma visão geral sobre a importância da liderança para a Gestão de Recursos Humanos (GRH); a Seção 2 discute o referencial teórico; a Seção 3 descreve a metodologia de pesquisa; a Seção 4 apresenta os resultados e a discussão; e, por fim, a Seção 5 traz as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: CONCEITOS E OBJETIVOS

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é baseada em um conjunto de

atividades direcionadas para os colaboradores, em que são capazes de gerar resultados positivos para a organização (Ishaq *et al.*, 2023). A conexão entre as políticas internas adotadas pelas empresas e as funções que a GRH desenvolve, é fundamental para gerar um diferencial competitivo em relação às demais empresas (Gupta, 2018). Essas funções podem ser entendidas como um adequado plano de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação de pessoas (Ishaq *et al.*, 2023).

Além disso, a necessidade de manter uma gestão de recursos humanos sempre fortalecida, é devido a sua capacidade de manter os colaboradores alinhados e motivados com a missão, objetivos e princípios da organização (Akinlade; Shalack, 2017). A manutenção das práticas de GRH sempre aperfeiçoadas, é devido à capacidade de identificar possíveis problemas de gestão, soluções tecnológicas, alterações no modelo de negócio e redução dos processos gerenciais (Baines; Kay, 2002). Nessa perspectiva a GRH atual precisa estar munida de informações, capacidade técnica, possuir um perfil inovador e estar de prontidão para enfrentar os desafios. Dessa forma, o gestor estará preparado para atender as demandas e necessidades do mercado de trabalho, visando sempre obter resultados positivos para as empresas (Assenção *et al.*, 2018).

No contexto da gestão organizacional, a temática de bem-estar dos colaboradores tem se tornado um ponto importante no processo de tomada de decisões (Bresciani; Dabić; Bertello, 2022). Em abordagens mais antigas, buscava-se o um alto esforço e maior participação, para que a empresa pudesse alcançar o desempenho esperado, muitas vezes levando a pessoa a ter um quadro de estresse e exaustão, ou seja sem levar em consideração a qualidade do bem-estar do trabalhador (Ngo; Le; Doan, 2023). Uma qualidade ruim do bem-estar do colaborador, pode resultar em efeitos negativos para a estrutura e performance da organização (Kowalski; Loretto, 2017).

Portanto, uma organização que busca atingir seu nível máximo de aproveitamento dos seus recursos materiais, deve investir na contratação e aprimoramento da qualificação dos seus colaboradores, promover o engajamento das pessoas e prezar pela motivação da equipe. Dessa maneira, os colaboradores poderão ser bem alocados nas empresas, através da aplicação de políticas e normas de gestão que poderão nortear o sucesso da organização. (Lima *et al.*, 2018; Coelho

et al., 2018). A explanação desses conceitos mais atuais permite entender que a gestão de recursos humanos vem obtendo uma notória participação nas organizações, tornando-se uma peça chave para a competitividade. Assim, com a aplicação de normas de gestão, com o devido treinamento e desenvolvimento das pessoas, é possível tornar a organização mais produtiva e eficiente.

2.2 LIDERANÇA: CONCEITOS E ESTILOS

Os líderes são uma peça chave para a plena execução do trabalho e para um bom desenvolvimento de cada empresa. O líder não se restringe apenas a ter uma visão ampla do trabalho e estabelecer uma comunicação eficiente, ele precisa estar atento aos níveis de motivação das pessoas que formam o ambiente de trabalho (Chen *et al.*, 2018).

Devido aos debates envolvendo assuntos de interesse global que visam promover o respeito e a proteção ao meio ambiente, tem-se provocado uma mudança no modelo de negócios das empresas e a forma com elas são administradas. Segundo Correia (2019), os líderes modernos devem procurar estabelecer uma relação justa entre os objetivos ambientais, sociais e econômicos.

Em uma situação de crise dentro do ambiente de trabalho, um dos papéis do líder é estar atento ao comportamento dos colaboradores. (Shamir *et. al.*, 2018). Os estilos de liderança são formados por um conjunto de comportamentos, que tem como objetivo dirigir, orientar e motivar uma determinada equipe. (Aboramadan; Dahleez, 2020). O Quadro 1 apresenta os estilos de liderança autocrática, democrática, liberal e servidora, detalhando suas características e impactos no ambiente de trabalho.

Quadro 1 - Estilos de liderança e principais características

Estilos	Características	Impactos	Referência
Autocrática	Centralização do poder no líder; Estar sempre presente; Não aceita conselhos.	Os subordinados temem o chefe.	(Meireles, 2017)
Democrática	Divisão das tarefas entre o grupo; Estimula o debate e a participação;	Ambiente de trabalho alinhado com as tendências.	(Jaboob; Mohsin; Al-ansi, 2023)

	Elogios e críticas estão presentes.		
Liberal	O grupo tem controle das decisões; Não é respeitado como líder; Individualismo.	O líder não influencia o grupo.	(Ali; Muhammad, 2023)
Servidora	Alcance de Resultados; Recurso Valioso; Necessidades dos colaboradores.	Busca ajudar as pessoas.	(Eva <i>et al.</i> , 2019)
Autêntica	Relações Honestas; Compartilhamento de ideias.	Desenvolvimento do grupo.	(Zeb <i>et al.</i> , 2020)
Participativo	Envolver as pessoas.	Harmonizar a relação entre o líder e colaboradores.	(Chan, 2019)
Transacional	Foco em tarefas.	Fornece recompensa.	(Abbas; Ali, 2021)
Transformacional	Promove ideias; Valoriza o desempenho.	Inspirar pessoas.	(Abbas; Ali, 2021)

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A liderança autocrática é baseada no fundamento do autoritarismo, no qual os subordinados temem o chefe. O poder de decisões é concentrado no líder, desconsiderando a participação do grupo de pessoas. Devido a esses atributos, é um fator estimulante para gerar um ambiente de trabalho desmotivado e que não busca incentivar a criatividade das pessoas. O líder autocrático está sempre presente na organização, mas não aceita opiniões de seus subordinados e emite críticas sem muita discrição, em alguns casos pode ser ocorrer em público (Meireles, 2017).

Contrariando o pensamento autocrático, surge a liderança democrática no qual é um estilo que permite a participação dos colaboradores no processo de tomada de decisões. Em conjunto, melhora o diálogo entre os todos os integrantes do processo de negócio da organização, como os colaboradores, gestores e clientes (Jaboob; Mohsin; Al-ansi, 2023). Um ponto forte a destacar nesse estilo é a comunicação,

podendo ser um fator para determinação da missão, visão e valores de uma empresa. Sendo assim, proporcionará um ambiente alinhado com as tendências (Devi; Subiyantoro, 2021).

Seguindo esse mesmo pensamento do estilo anterior, existe o líder liberal em que evita problemas, determina que as decisões fiquem a cargo dos liderados, não possuem um grande envolvimento com os membros. Esse tipo de liderança não se atenta a transmitir as orientações de forma clara e objetiva às pessoas e não espera receber feedbacks (Ali; Muhammad, 2023). A liderança servidora busca principalmente ajudar as pessoas. É baseada no alcance de resultados, e trata os colaboradores como um recurso valioso, priorizando suas necessidades e seu crescimento. (Eva *et al.*, 2019).

A liderança autêntica se destaca por valorizar as relações honestas no ambiente de trabalho, permitindo o compartilhamento de ideias dos colaboradores para promover o desenvolvimento do grupo (Zeb *et al.*, 2020). Por outro lado, o estilo participativo apresenta pontos semelhantes com a liderança democrática, no qual procura envolver todas as pessoas na maioria dos processos de tomada de decisão, harmonizando as relações entre líderes e colaboradores, promovendo o aspecto inovador da equipe, embora não se destaque pelos elogios (Chan, 2019).

O estilo transacional é fundamentado em uma concepção mais tradicional, orientando-se pelo foco em tarefas valorizando a estrutura organizacional e o crescimento da equipe. Fornece recompensa como forma de motivação, monitora os resultados e promove alterações nas tarefas (Abbas; Ali, 2021).

Em contrapartida, a liderança transformacional se destaca por sua capacidade de inspirar pessoas, valorizar o desempenho, estimular a inovação e promover a explanação de ideias (Abbas; Ali, 2021). A próxima seção apresentará a metodologia utilizada neste artigo para alcançar os objetivos propostos, detalhando os métodos e abordagens empregados na pesquisa.

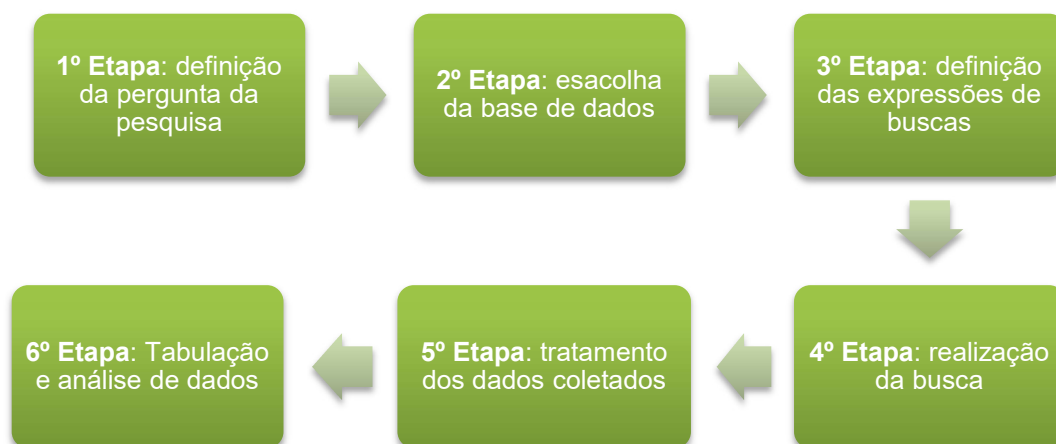
3 METODOLOGIA

Este estudo é exploratório e utiliza uma abordagem quantitativa, conduzida por meio de uma análise bibliométrica, no qual é organizada seguindo três leis. (1º) *Lei de Bradford*, trata-se da produção científica sobre determinado assunto; (2º) *Lei de Lotka*,

refere-se à produtividade dos autores; (3º) *Lei de Zipf*, permite elencar a frequência de ocorrência das palavras e como estão concentrados e destacados (Guedes; Borschiver, 2005; Gutiérrez-Salcedo ., 2017; Merigó; Gil-Lafuente; Yager, 2015).

Primeiramente foram definidos 5 (cinco) estilos de liderança para análise nesta pesquisa bibliométrica: liderança autocrática, democrática, servidora, autêntica e participativo. A base de dados escolhida para a produção dos indicadores bibliométricos foi a *Scopus*. Esta base foi selecionada por sua abrangência e variedade de revistas e pesquisas de origem internacional. Além disso, suas funcionalidades permitem uma investigação bibliométrica detalhada, permitindo que o pesquisador visualize o número de publicações em cada ano, países, instituições e periódicos. A pesquisa foi desenvolvida em 6 (seis) etapas, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A procura de artigos científicos ocorreu em julho de 2024 e foi realizada em duas etapas: primeiramente, é pesquisado artigos sobre cada estilo de liderança no espaço temporal entre 2000 a 2023. Posteriormente, acrescentou-se os filtros para restringir a busca ao campo de “*Business, Management and Accounting*”, o tipo de estudo como “artigos”. O quadro 3 apresenta os parâmetros de pesquisas para cada estilo de liderança e seus respectivos números de publicações.

Quadro 3- Parâmetros de pesquisa e números de publicações

Comando inicial (primeira busca)	Nº de artigos	Comando final (segunda busca -com filtros)	Nº de artigos
-------------------------------------	------------------	---	------------------

Liderança Autocrática/ Palavra-chave: "Autocratic Leadership"			
TITLE-ABS-KEY ("Autocratic Leadership") AND PUBYEAR > 1999 AND PUBYEAR < 2024	178	TITLE-ABS-KEY ("Autocratic Leadership") AND PUBYEAR > 1999 AND PUBYEAR < 2024 AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar"))	53
Liderança Democrática/ Palavra-chave: "Democratic Leadership"			
TITLE-ABS-KEY ("Democratic Leadership") AND PUBYEAR > 1999 AND PUBYEAR < 2024	389	TITLE-ABS-KEY ("Democratic Leadership") AND PUBYEAR > 1999 AND PUBYEAR < 2024 AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar"))	77
Liderança Servidora/ Palavra-chave: "Servant Leadership"			
TITLE-ABS-KEY ("Servant Leadership") AND PUBYEAR > 1999 AND PUBYEAR < 2024	1712	TITLE-ABS-KEY ("Servant Leadership") AND PUBYEAR > 1999 AND PUBYEAR < 2024 AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar"))	661
Liderança Autêntica/ Palavra-chave: "Authentic Leadership"			
TITLE-ABS-KEY ("Authentic Leadership") AND PUBYEAR > 1999 AND PUBYEAR < 2024	1447	TITLE-ABS-KEY ("Authentic Leadership") AND PUBYEAR > 1999 AND PUBYEAR < 2024 AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI"))	570
Liderança Participativa/ Palavra-chave: "Participatory leadership"			
TITLE-ABS-KEY ("Participatory Leadership") AND PUBYEAR > 1999 AND PUBYEAR < 2024	119	TITLE-ABS-KEY ("Participatory Leadership") AND PUBYEAR > 1999 AND PUBYEAR < 2024 AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI"))	29

Nota: Na Scopus, as buscas foram realizadas através dos campos título, resumo e palavras-chave.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

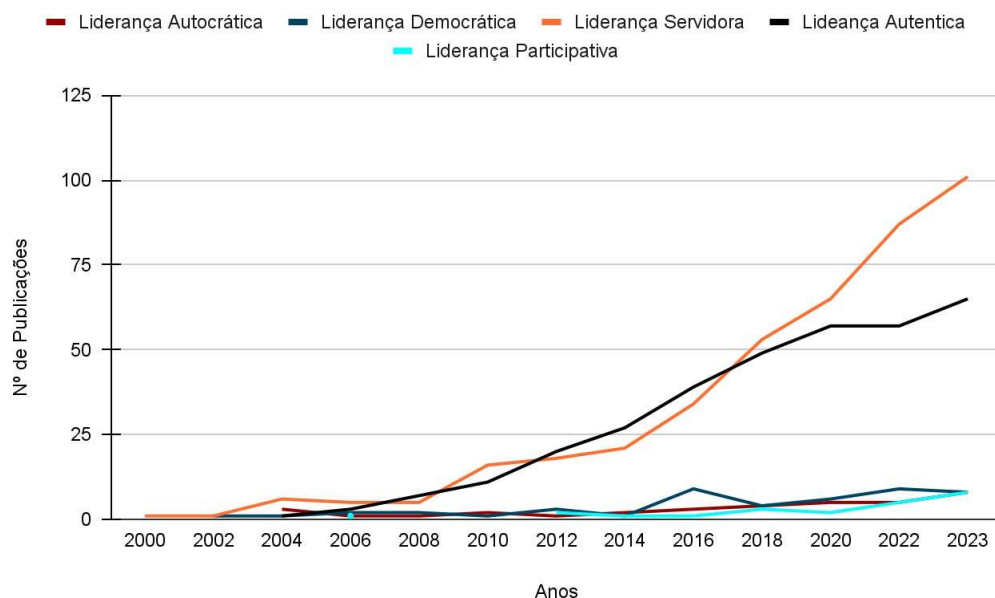
Na primeira etapa do estudo foi feita uma análise da evolução do número de publicações ao longo dos anos para cada estilo de liderança. Isso incluiu a identificação dos três artigos mais citados dentro de cada estilo, permitindo observar como o interesse e a produção acadêmica sobre esses temas evoluíram ao longo do tempo. Segunda etapa do estudo, nesta fase, os artigos foram classificados de acordo com os periódicos em que foram publicados, os países de origem e as instituições envolvidas.

Isso ajudou a identificar padrões de publicação e a distribuição geográfica da pesquisa sobre cada estilo de liderança.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise temporal é essencial para compreender o interesse de pesquisadores sobre determinado assunto, permitindo identificar o que pode estar em alta na sociedade. A trajetória temporal das publicações sobre os 5 (cinco) estilos de liderança, abordadas neste estudo, estão esquematizadas na figura 1.

Figura 2- Número de publicações em cada ano referente aos estilos de liderança



Fonte: Elaborado pelo autor, com dados da Scopus (2024).

Os três primeiros artigos publicados sobre liderança autocrática são do ano de 2004, porém, entre os anos de 2006 a 2016 tiveram uma estagnação, vindo a aumentar o interesse pelo tema a partir do ano de 2018 e chegando ao número de oito publicações no ano de 2023. A liderança democrática tem como sua primeira publicação o ano de 2001, o interesse pelo assunto veio acontecer apenas no ano de 2016, chegando a ter 9 publicações e mantendo essa tendência até 2023.

A liderança servidora é o tema com o maior número de artigos publicados entre os demais estilos pesquisados, no ano de 2000 ocorreu apenas uma publicação, o tema chegou a ter um número considerável no ano de 2010 com 16 publicações e mantendo um crescimento até o ano de 2023, com a marca de 101 publicações. A liderança autêntica como segundo tema mais investigado, teve a primeira publicação

em 2001, e assim como o estilo servidor, atraiu a atenção de pesquisadores a partir do ano 2010, atingindo o pico de 65 publicações em 2023.

Por fim, a liderança participativa é uma abordagem menos popular, contando com 1 publicação no ano de 2006, entretanto a relevância pelo o estilo veio acontecer já no ano de 2020, chegando a registrar 8 publicações no ano de 2023.

O mapeamento da nacionalidade dos artigos é fundamental para identificar tendências e como os potenciais países estão representados. Na tabela 1 apresentam-se os países que mais se destacam em número de publicações sobre os temas analisados.

Tabela 1- Países com a maior tendência de publicações sobre os estilos de liderança

Países	Número de Artigos	Percentual
Tema: Liderança Autocrática		
Estados Unidos	11	40,74%
Países Baixos	6	22,22%
Reino Unido	6	22,22%
Alemanha	4	14,81%
Tema: Liderança Democrática		
United States	16	42,1%
Reino Unido	13	34,21%
Malásia	5	13,15%
África do Sul	4	10,52%
Tema: Liderança Servidora		
Estados Unidos	186	48,94%
China	84	22,1%
Reino Unido	58	15,26%
Austrália	52	13,68%
Tema: Liderança Autêntica		
Estados Unidos	164	52,73%
Reino Unido	58	18,64%
Austrália	49	15,75%
Canadá	40	12,86%
Tema: Liderança Participativa		

Alemanha	4	28,57%
Estados Unidos	4	28,57%
Finlândia	3	21,42%
Indonésia	3	21,42%

Fonte: Elaborado pelo autor, com dados da base Scopus (2024).

É notório a presença de países desenvolvidos nos cinco estilos de liderança pesquisados, destaque para os Estados Unidos (EUA), no qual os temas de liderança servidora e autêntica apresentam expressivo número de publicações em relação aos demais países. O Reino Unido aparece em destaque nas mesmas abordagens que os EUA, exceto no estilo participativo. Resultados como esses são reflexos de grandes investimentos no incentivo à produção científica, a fim de compreender como a relação entre pessoas e líderes e quais efeitos podem surgir dessa interação.

A China como uma potência mundial, ganha destaque apenas no estilo servidor, o qual pode ser explicado devido a sua cultura, no qual os líderes têm como missão proporcionar o bem-estar dos seguidores.

Listar os periódicos é interessante para identificar as preferências dos autores e quais revistas mais se identificaram com o tema. O quadro 5 apresenta os periódicos que mais registram citações de artigos sobre cada estilo pesquisado. Foram considerados apenas os 3 periódicos mais citados.

Quadro 5 – Periódicos que mais apresentaram citações sobre os estilos de liderança

Periódicos	Número de Citações	Percentual
Tema: Liderança Autocrática		
Frontiers in Psychology	36	36,73%
Journal of Business Ethics	34	34,69%
Quarterly Leadership	28	28,57%
Tema: Liderança Democrática		
Educational Management, Administration and Leadership	28	41,79%
International Journal of Leadership in Education	26	38,8%
Frontiers in Psychology	13	19,4%
Tema: Liderança Servidora		
Frontiers in Psychology	436	40,93%

Sustainability Switzerland	316	29,67%
Journal of Business Ethics	313	29,38%
Tema: Liderança Autêntica		
Frontiers in Psychology	417	40,64%
Journal of Business Ethics	324	31,57%
Sustainability Switzerland	285	27,77%
Tema: Liderança Participativa		
Sustainability Switzerland	11	37,93%
Frontiers in Psychology	10	34,48%
Open Sage	8	27,58%

Fonte: Elaborado pelo autor, com dados da Scopus (2024).

No quadro apresentado, constata-se que os pesquisadores têm citado os artigos referentes a cada estilo, nos trabalhos publicados em periódicos específicos da área de psicologia. O qual se justifica por ser um objeto de estudo fundamental para entender as relações no ambiente de trabalho, por meio da análise dos aspectos e comportamentos que podem influenciar no desempenho individual ou de um grupo de pessoas.

Destacar as principais instituições que mais apresentaram artigos, é interessante para entender onde está concentrada a gama de produções e como esses polos podem influenciar o desenvolvimento da área. As instituições que mais publicaram trabalhos relacionados aos estilos de liderança estão relacionadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Principais instituições originárias de trabalhos sobre de liderança

Instituições	País	Número de Artigos	Percentual
Tema: Liderança Autocrática			
Universiteit van Amsterdam	Países Baixos	3	20%
Technische Universität München	Alemanha	3	20%
TUM School of Management, Munich	Alemanha	3	20%
Ludwig-Maximilians-Universität München	Alemanha	2	13,33%
Universitetet i Bergen	Noruega	2	13,33%
Durham University Business School	Inglaterra	2	13,33%

Tema: Liderança Democrática			
Northeastern University	Estados Unidos	4	23,52%
Universiti Malaya	Malásia	3	17,64%
University of Cape Town	África do Sul	2	11,76%
Akdeniz Üniversitesi	Turquia	2	11,76%
The Open University	Inglaterra	2	11,76%
De Montfort University	Inglaterra	2	11,76%
University of Warwick	Inglaterra	2	11,76%
Tema: Liderança Servidora			
Erasmus Universiteit Rotterdam	Holanda	15	27,77%
Monash University	Austrália	14	25,92%
Rotterdam School of Management, Erasmus University	Holanda	13	24,07%
University of Illinois at Chicago	Estados Unidos	12	22,22%
Tema: Liderança Autêntica			
University of Nebraska–Lincoln	Estados Unidos	12	26,66%
Polytechnic Institute of Leiria	Portugal	12	26,66%
Texas Tech University	Estados Unidos	11	24,44%
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa	Portugal	10	22,22%
Tema: Liderança Participativa			
Pennsylvania State University	Estados Unidos	2	50%
LUT University	Finlândia	2	50%

Fonte: Elaborado pelo autor, com dados da Scopus (2024).

Estes dados são reflexos de países com alto índice de desenvolvimento humano-IDH, no qual possuem estruturas adequadas, incentivos e valorização para os pesquisadores, possibilitando que explorem como a relação entre líderes e liderados ocorrem e quais aspectos benéficos e não-benéficos podem extrair e permitindo que realize novas descobertas. A seguir, O quadro 7 elenca os artigos mais citados de cada estilo de liderança.

Quadro 7 – Trabalhos mais citados identificados nas abordagens de liderança

Artigos	Número de Citações	Percentual
Tema: Liderança Autocrática		
Leadership styles as predictors of self-reported and observed workplace bullying (HOEL., 2010)	196	43,65%
Leadership styles and CSR practice: An examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership (ANGUS-LEPPAN; METCALF; BENN, 2010)	147	32,73%
Affective and motivational consequences of leader self sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership (CREMER, 2006)	106	23,06%
Tema: Liderança Democrática		
The Effect of Team Leader Characteristics on Learning, Knowledge Application, and Performance of Cross-functional New Product Development Teams (SARIN; MCDERMOTT, 2003)	362	68,17%
Political Institutions, Coercive Diplomacy, and the Duration of Economic Sanctions (MCGILLIVRAY; STAM, 2004)	86	16,19%
Nurturing democracy: The contribution of distributed leadership to a democratic organizational landscape (WOODS; GRONN, 2009)	83	15,63%
Tema: Liderança Servidora		
Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment (LIDEN <i>et al.</i> , 2008)	1066	42,08%
Servant Leadership: A systematic review and call for future research (EVA <i>et al.</i> , 2019)	752	29,68%
Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis (HOCH <i>et al.</i> , 2018)	715	28,22%
Tema: Liderança Autêntica		
Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership (AVOLIO; GARDNER, 2005)	2184	42,26%
Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure (WALUMBWA <i>et al.</i> , 2008)	1744	33,75%
"Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development (GARDNER <i>et al.</i> , 2005)	1239	23,97%
Tema: Liderança Participativa		

Innovation capability for SME success: perspectives of financial and operational performance (SAUNILA, 2014)	117	43,65%
Integrating situational and dispositional determinants of job satisfaction: Findings from three samples of professionals (COHRS; ABELE; DETTE, 2006)	90	33,58%
Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers (SARAFIDOU; CHATZIOANNIDIS, 2013)	61	22,76%

Fonte: elaborado pelo autor, com dados da Scopus (2024).

Em seu primeiro artigo mais citado, tem como objetivo analisar as percepções dos colaboradores sobre o comportamento de seus superiores em relação aos casos de bullying no trabalho. E como resultado, a liderança autocrática aparece como fator mais intenso do surgimento do bullying (HOEL *et al.*, 2010).

No segundo artigo, os pesquisadores analisam a relação entre a responsabilidade social corporativa (RSC) e seu impacto diante dos estilos de lideranças em uma instituição bancária.

Por meio dos relatos dos próprios líderes sobre seus comportamentos e atitudes, conclui-se que a liderança autocrática se destaca na implementação de programas de RSC (ANGUS-LEPPAN; METCALF; BENN, 2010).

Cremer (2006) realizou um teste para identificar as reações emocionais e motivacionais dos subordinados, diante do grau de autoritarismo do líder. A partir disso, constatou-se que as pessoas se auto sacrificam menos quando o líder não age de maneira autocrática, além de notar que a motivação está diretamente ligada às reações emocionais.

Analisa como as características de liderança podem influenciar no desempenho das equipes de desenvolvimento de produtos. Utilizando dados de um estudo feito com 299 pessoas de 52 planos de novos produtos, constatou-se que a liderança democrática foi primordial para o aprendizado em equipe, em especial a definição de metas (SARIN; MCDERMOTT, 2003).

Em um estudo sobre a relação entre Estado, liderança e sanções econômicas, constata-se que a mudança de liderança não influencia a duração das sanções

econômicas (MCGILLIVRAY; STAM, 2004). Através de uma análise para identificar as preferências de um grupo. Conclui-se que as organizações precisam ser construídas a partir de uma perspectiva mais democrática (WOODS; GRONN, 2009).

De acordo com de Liden *et al.* (2008), através de uma análise fatorial inicialmente com 298 alunos para identificar as formas de manifestação da liderança servidora. Consegue-se extrair que o estilo servidor tem capacidade para melhorar o desempenho e compromisso com a organização, além de espalhar a cultura de servir aos outros.

A liderança servidora é um perfil apropriado para as instituições que desejam proporcionar benefícios para todos envolvidos. O líder servidor tem como papel, possibilitar que seus seguidores aprimorem a capacidade de lidar com tarefas e decisões, e o convívio em sociedade (EVA *et al.*, 2019).

O líder servidor é visto como um servo e não como uma pessoa que está em uma posição de domínio. A liderança servidora possui uma maior capacidade de guiar os pesquisadores a explicar resultados (HOCH *et al.*, 2018).

Por meio dos relatos dos próprios líderes sobre seus comportamentos e atitudes, conclui-se que a liderança autocrática se destaca na implementação de programas de RSC (ANGUS-LEPPAN; METCALF; BENN, 2010).

Cremer (2006) realizou um teste para identificar as reações emocionais e motivacionais dos subordinados, diante do grau de autoritarismo do líder. A partir disso, constatou-se que as pessoas se auto sacrificam menos quando o líder não age de maneira autocrática, além de notar que a motivação está diretamente ligada às reações emocionais.

Analisa como as características de liderança podem influenciar no desempenho das equipes de desenvolvimento de produtos. Utilizando dados de um estudo feito com 299 pessoas de 52 planos de novos produtos, constatou-se que a liderança democrática foi primordial para o aprendizado em equipe, em especial a definição de metas (SARIN; MCDERMOTT, 2003).

Em um estudo sobre a relação entre Estado, liderança e sanções econômicas, constata-se que a mudança de liderança não influencia a duração das sanções econômicas (MCGILLIVRAY; STAM, 2004). Através de uma análise para identificar as preferências de um grupo. Conclui-se que as organizações precisam ser

construídas a partir de uma perspectiva mais democrática (WOODS; GRONN, 2009).

De acordo com de Liden *et al.* (2008), através de uma análise fatorial inicialmente com 298 alunos para identificar as formas de manifestação da liderança servidora. Consegue-se extrair que o estilo servidor tem capacidade para melhorar o desempenho e compromisso com a organização, além de espalhar a cultura de servir aos outros.

A liderança servidora é um perfil apropriado para as instituições que desejam proporcionar benefícios para todos envolvidos. O líder servidor tem como papel, possibilitar que seus seguidores aprimorem a capacidade de lidar com tarefas e decisões, e o convívio em sociedade (EVA *et al.*, 2019).

O líder servidor é visto como um servo e não como uma pessoa que está em uma posição de domínio. A liderança servidora possui uma maior capacidade de guiar os pesquisadores a explicar resultados (HOCH *et al.*, 2018).

A liderança autêntica é caracterizada como uma "fundamentação raiz", no qual serve de base para a formação de outros estilos. Os líderes autênticos são baseados no seu próprio senso comum, garantindo a preservação de seus valores, crenças e quesitos (AVOLIO; GARDNER, 2005). A confiança das pessoas aumenta de acordo com o nível de autenticidade do líder, seja por prezar as relações honestas e buscando o desenvolvimento do grupo, dessa maneira os graus de satisfação e desempenho aumentam (WALUMBWA *et al.*, 2008).

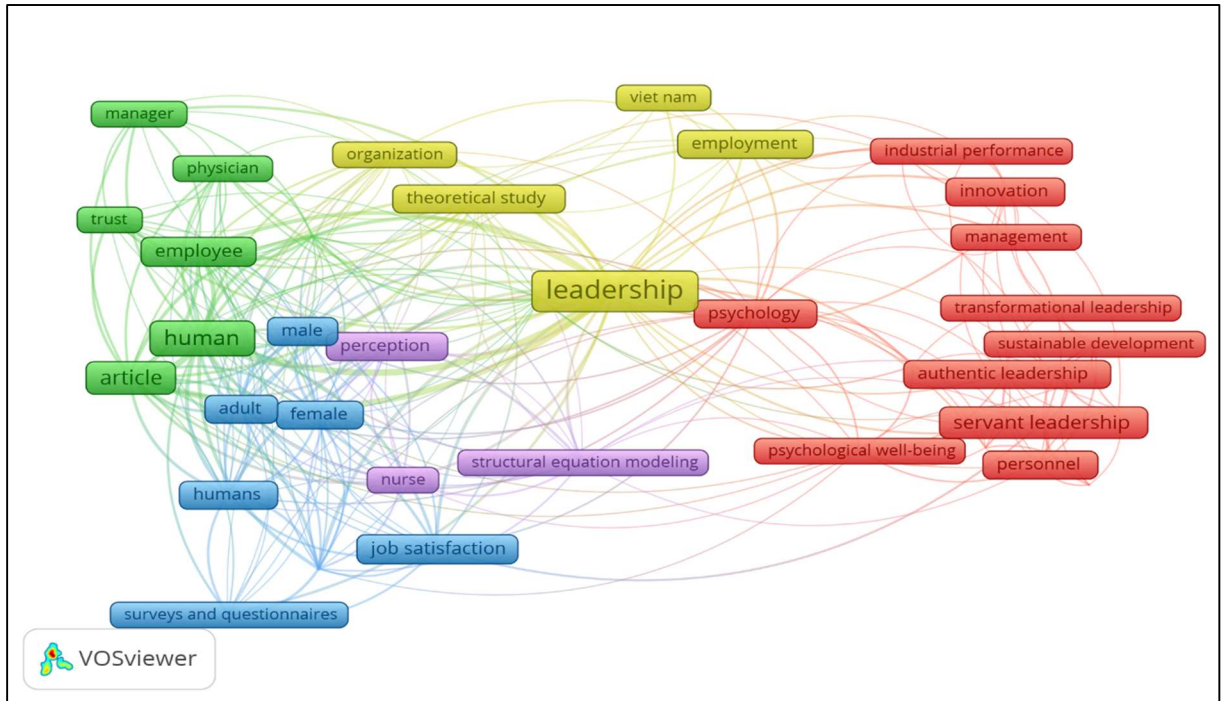
A necessidade de confiança no líder autêntico é reafirmada em Gardner *et al.*, (2005), acrescentando que é essencial para que seja possível promover o engajamento nas pessoas e proporcionar o bem-estar do local de trabalho.

A liderança participativa não gera impacto no desempenho da empresa, tratando-se de pequenas e médias empresas, no qual não possui uma estrutura organizacional bem dividida. Os cargos de chefia devem se concentrar de forma equilibrada, entre o lado operacional e a gestão da empresa, para que possa envolver as pessoas na geração de ideias e criatividade (SAUNILA, 2014).

A liderança participativa está relacionada à satisfação no trabalho, e tratando-se de profissionais bem capacitados, esta satisfação aumenta no caso de possibilidade de qualificação dentro da empresa (COHRS; ABELE; DETTE, 2006). Em se tratando de um ambiente escolar, o estilo participativo permite uma maior interação dos professores nas decisões, quanto às suas obrigações e interesses (SARAFIDOU; CHATZIIOANNIDIS, 2013).

Por fim, este artigo busco elencar os *clusters* que mais registraram ocorrências nos trabalhos analisados, os quais estão presentes na figura 3.

Figura 3 - *Clusters* formados com os termos mais frequentes extraídos dos trabalhos



Fonte: Elaboração própria, a partir de dados coletados na base *Scopus* (2024).

Os *clusters* são classificados como grupos interligados, ou seja, um conjunto de palavras-chaves que estão ligados a um determinado assunto. Dessa forma, observando a figura 3, nota-se um diagrama de palavras, no qual o tamanho é associado a quantidade de vezes registrada. Cada cor apresentada na figura representa um *cluster* a que o termo pertence, e as linhas são os *links* para representar como estão associados. Outro ponto, é a distância maior ou menor entre os termos que pode ser entendida como o nível de associação (LIMA *et al.*, 2018).

No entanto, cada *cluster* representa as palavras-chave mais utilizadas que integra a pesquisa bibliométrica. Considerando os termos que apareceram no mínimo 06 (seis) vezes, foi identificado a formação de 5 (cinco) *clusters* classificados em tamanhos e cores. Observa-se que o cluster que aparece em uma posição central e com maior incidência é o tema liderança (cor amarela), incluindo os vocábulos como organização, emprego.

Os quatro *clusters* apresentados se formaram em torno da psicologia e

gerenciamento (cor vermelha); satisfação no trabalho e adultos (cor azul), percepção (cor roxa); humano (cor verde). Nota-se a presença de termos ligados à área da saúde nos *clusters* de cor roxa e verde. frisa-se que os termos amostrados aparecem em inglês devido ao mapa da figura 3 foi desenvolvido por meio do software *Vosviewer*, que faz a seleção dos *keywords* do conjunto de artigos analisados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O interesse pela liderança no ambiente de trabalho é crescente a nível mundial, no qual é visto como um fator essencial, em conjunto com a GRH, para o alcance dos objetivos da organização. Dessa forma, explorou-se por meio de análise bibliométrica mapear a produção científica referente aos estilos de liderança autocrático, democrático, servidor, autêntico e participativo.

A partir da base de dados Scopus, notou-se que os estilos servidor e autêntico registraram os maiores indicadores de publicações na linha temporal, as demais abordagens tiveram aumento a partir do ano de 2016.

Dentre os estilos de liderança pesquisados, o tipo participativo é o que menos obteve resultado, devido a ser uma abordagem recente. Além disso, com base nos aspectos do estilo autocrático, esperava-se um maior número de publicações. Com isso, entende-se que, apesar das produções sobre estilos de liderança estarem em crescimento, a discussão sobre liderança nas organizações é algo novo e que precisa ganhar mais espaço, para que possa gerar um diferencial na organização.

A discussão sobre este tema dentro do ambiente corporativo é crucial para o alcance de objetivos, a habilidade de liderar gera um aprimoramento na formação profissional, contribuindo para ambientes mais objetivos e engajados.

Dessa forma, recomenda-se para os trabalhos futuros, pesquisas voltadas para a identificação de perfis comportamentais no trabalho, gestão de crise, cultura organizacional e a produção de indicadores dos efeitos da liderança no trabalho, para que possa servir de análise para a GRH, desenvolvido por meio de estudos de casos, relatos profissionais e experimental.

REFERÊNCIAS

ABORAMADAN, M; DAHLEEZ, K. A. Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: the role of work engagement. **Journal of Management Development**, v. 39, n. 7/8, p. 869-893, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jmd-12-2019-0499/full/pdf>. Acesso em: 15 jun 2024.

AKINLADE, D.; SHALACK, Rebecca. STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN NONPROFIT ORGANIZATIONS: A CASE FOR MISSION-DRIVEN HUMAN RESOURCE PRACTICES. **Global Journal of Management & Marketing (GJMM)**, v. 1, n. 1, 2017. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/6f472bf9b6b74106b3dbd8b2ff9d5846/1?pq-origsite=gscholar&cbl=6524465>. Acesso em: 22 jun 2024.

ALI, M.; ULLAH, M. S. Role of laissez-faire leadership in talent management: Evidence from the pharmaceutical industry of Bangladesh. **Heliyon**, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023044420>. Acesso em: 25 jun 2024.

AMMIRATO, S. *et al.* Still our most important asset: A systematic review on human resource management in the midst of the fourth industrial revolution. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 8, n. 3, p. 100403, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X23000999>. Acesso em: 22 jun 2024.

ANGUS-LEPPAN, T.; METCALF, L.; BENN, S. Leadership styles and CSR practice: An examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership. **Journal of Business Ethics**, v. 93, p. 189-213, 2010. Disponível em: Leadership Styles and CSR Practice: An Examination of Sensemaking, Institutional Drivers and CSR Leadership. Acesso em: 22 jun 2024.

ASSENÇÃO, B. G. S *et al.* O perfil do profissional de recursos humanos contemporânea: uma revisão teórica sobre o percurso e as características. **Anais dos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu da Universidade Evangélica de Goiás-UniEVANGÉLICA**, v. 2, n. 2, p. 150- 171, 2018. Disponível em: <https://atenaeditora.com.br/catalogo/post/o-perfil-do-profissional-de-recursos-humanos-contemporaneo-uma-revisao-teorica-sobre-o-percurso-e-suas-caracteristicas>. Acesso em: 25 jun 2024.

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>. Acesso em: 25 jun 2024.

BAINES, T. S.; KAY, J. M. Human performance modelling as an aid in the process of manufacturing system design: A pilot study. **International Journal of Production Research**, v. 40, n. 10, p. 2321–2334, jan. 2002. Disponível em:

https://pure.aston.ac.uk/ws/portalfiles/portal/9240139/Human_performance_modelling_as_an_aid_in_the_process_of_manufacturing_system_design.pdf. Acesso em: 12 jul 2024.

BRESCIANI, S.; DABIĆ, M.; BERTELLO, Alberto. Collaborative technological development for addressing grand challenges: Opportunities, limitations, and new frameworks. **Technology in society**, v. 71, p. 102063, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102063>. Acesso em: 15 jul 2024.

BRIGGS, S. E.; HEMAN-ACKAH, S. M.; HAMILTON, F. The Impact of Leadership Training on Burnout and Fulfillment Among Direct Reports. **Journal of Healthcare Management**, v. 69, n. 6, p. 402–413, nov. 2024. Disponível em: https://journals.lww.com/jhmonline/_layouts/15/oaks.journals/downloadpdf.aspx?an=00115514-202411000-00004. Acesso em: 22 jul 2024.

CHAN, S.C. Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 40, n. 3, p. 319-333, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/lodj-06-2018-0215/full/html>. Acesso em: 11 jul 2024.

CHEN, Y. *et al.* Is transformational leadership always good for employee task performance? Examining curvilinear and moderated relationships. **Frontiers of Business Research in China**, v. 12, n. 1, 6 dez. 2018. Disponível em: <https://fbr.springeropen.com/articles/10.1186/s11782-018-0044-8>. Acesso em: 10 set 2024.

COELHO, F. S.; MENON, I. O.. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção - os concursos públicos. **Revista do Serviço Público**, v.69, p.151-180, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5371>. Acesso em: 26 jun 2024

COHRS, J. C; ABELE, A. E.; DETTE, Dorothea E. Integrating situational and dispositional determinants of job satisfaction: Findings from three samples of professionals. **The Journal of psychology**, v. 140, n. 4, p. 363-395, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.3200/JRLP.140.4.363-395>. Acesso em: 17 jun 2024.

CORREIA, M. S. Sustainability: An Overview of the Triple Bottom Line and Sustainability Implementation. **International Journal of Strategic Engineering**, v. 2, n. 1, p. 29–38, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.4018/IJoSE.2019010103>. Acesso em: 15 jun 2024.

DE CREMER, D. Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 79-93, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.10.005>. Acesso em: 12 jun 2024.

DEVI, A. D.; SUBIYANTORO, S. Implementation of Democratic Leadership Style and

Transformational Head of Madrasah in Improving the quality. **Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam**, v. 6, n. 1, p. 14–26, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.31538/ndh.v6i1.1162>. Acesso em: 28 jun 2024

EVA, N. *et al.* Servant Leadership: A systematic review and call for future research. **The Leadership Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 111–132, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>. Acesso em: 18 jul 2024.

GARDNER, W. L. *et al.* “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 343–372, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>. Acesso em: 8 jun 2024.

GU, M. *et al.* The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain resilience and operational performance. **Journal of Management Science and Engineering**, v. 8, n. 2, p. 176–190. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jmse.2022.12.001>. Acesso em: 7 ago 2024.

GUEDES, V. L.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. **Encontro Nacional de Ciência da Informação**. Anais...Salvador: 2005. Disponível em: https://cinform-antiores.ufba.br/vi_anais/docs/VaniaLSGuedes.pdf. Acesso em: 2 jul 2024.

GUPTA, H. Assessing organizations performance on the basis of GHRM practices using BWM and Fuzzy TOPSIS. **Journal of environmental management**, v. 226, p. 201–216, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2018.08.005>. Acesso em: 8 ago 2024.

GUTIÉRREZ-SALCEDO, M. *et al.* Some bibliometric procedures for analyzing and evaluating research fields. **Applied Intelligence**, v. 48, n. 5, p. 1275–1287, 13 dez. 2017. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10489-017-1105-y>. Acesso em: 7 jul 2024.

HOCH, J. E. *et al.* Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. **Journal of management**, v. 44, n. 2, p. 501–529, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>. Acesso em: 11 jun 2024.

HOEL, H. *et al.* Leadership styles as predictors of self-reported and observed workplace bullying. **British Journal of management**, v. 21, n. 2, p. 453–468, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00664.x>. Acessado em: 28 jun 2024

ISHAQ, M. I. *et al.* The nexus of human resource management, corporate social responsibility and sustainable performance in upscale hotels: a mixed-method study. **International Journal of Emerging Markets**, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJOEM-04-2022-0714>. Acesso em: 5 ago 2024.

JABOOB, M.; MOHSIN, A.; AL-ANSI, A. M. Sustaining employees' creativity through

the organizational justice: The mediating role of leadership styles. **Social Sciences & Humanities Open**, v. 8, n. 1, p. 100693, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100693>. Acesso em: 20 ago 2024.

KOWALSKI, Tina HP; LORETTO, Wendy. Well-being and HRM in the changing workplace. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 16, p. 2229-2255, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>. Acesso em: 18 ago 2024.

LIDEN, R. C. *et al.* Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. **The leadership quarterly**, v. 19, n. 2, p. 161-177, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>. Acesso em: 26 jul 2024.

LIMA, F. V. R.; SANTOS, J. A. B.. Intellectual Property Management in Small and Medium- Sized Enterprises: A Systematic Literature Review. **International Journal for Innovation Education and Research**, v.6, n.09, p.109-127, 2018.

LIMA, F. V. R. *et al.* Identification of Clusters of the Scientific Production on Business Incubators. **International Journal of Advanced Engineering Research and Science**, v. 5, n. 11, p. 9–12, 2018. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.22161/ijaers.5.11.3>. Acesso em: 2 jul 2024.

MANROOP, L. *et al.* Human resource management in times of crisis: Strategies for a post COVID-19 workplace. **Organizational dynamics**, p. 101060–101060, 2024.

MCGILLIVRAY, F.; STAM, A. C. Political institutions, coercive diplomacy, and the duration of economic sanctions. **Journal of Conflict Resolution**, v. 48, n. 2, p. 154-172, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0022002703262858>. Acesso em: 29 jun 2024.

MERIGÓ, J. M.; GIL-LAFUENTE, A. M.; YAGER, R. R. An overview of fuzzy research with bibliometric indicators. **Applied Soft Computing**, v. 27, p. 420–433, fev. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2014.10.035>. Acesso em: 4 jul 2024.

NGO, T.; LE, D.; DOAN, T. “Are your employees mentally prepared for the pandemic?” Wellbeing-oriented human resource management practices in a developing country. **International Journal of Hospitality Management**, v. 109, p. 103415, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103415>. Acesso em: 20 jun 2024.

NYBERG, A. J. *et al.* Modern day leadership: Are we getting the business leaders that we deserve?. **Human Resource Management Review**, v. 35, n. 2, p. 101072, jun. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101072>. Acesso em: 15 jul 2024

SARAFIDOU, J.; CHATZIOANNIDIS, G. Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers. **International Journal of Educational Management**, v. 27, n. 2, p. 170–183, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09513541311297586>. Acesso em: 23 jul 2024.

SARIN, S.; MCDERMOTT, C. The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product development teams. **Decision sciences**, v. 34, n. 4, p. 707-739, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5414.2003.02350.x>. Acesso em: 9 jul 2024

SAUNILA, M. Innovation capability for SME success: perspectives of financial and operational performance. **Journal of Advances in Management Research**, v. 11, n. 2, p. 163–175, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JAMR-11-2013-0063>. Acesso em: 12 jul 2024.

SHAMIR, B; HOUSE, R. J.; ARTHUR, M. B. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. In: **Leadership now: Reflections on the legacy of Boas Shamir**. Emerald Publishing Limited, 2018. p. 9-29. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>. Acesso em: 6 ago 2024

SHELIA, S.; AYCAN, Z.. “Do you feel like becoming a leader?” Emotions and the likelihood of self-nomination for leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 34, n. 2, p. 101643, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101643>. Acesso em: 17 ago 2024.

TRAN, N. K. H. An empirical investigation on the impact of green human resources management and green leadership on green work engagement. **Heliyon**, v. 9, n. 11, p. e21018, 1 nov. 2023. Disponível em: [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(23\)08226-9?uuid=uuid%3A44dd1147-260d-40b7-922f-ec1e298d9791](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)08226-9?uuid=uuid%3A44dd1147-260d-40b7-922f-ec1e298d9791). Acesso em: 10 jul 2024.

WALUMBWA, F. O. *et al.* Authentic leadership: Development and validation of a theory- based measure. **Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 89-126, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>. Acesso em: 24 jul 2024.

WOODS, P. A.; GRONN, P. Nurturing democracy: The contribution of distributed leadership to a democratic organizational landscape. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 37, n. 4, p. 430-451, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1741143209334597>. Acesso em: 13 jul 2024.

ZACCARO, S. J. *et al.* Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 2–43, fev. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.003>. Acesso em: 30 jul 2024.

ZEB, A. *et al.* Authentic leadership, knowledge sharing, and employees' creativity. **Management Research Review**, v. 43, n. 6, p. 669-690, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2019-0164>. Acesso em: 21 jul 2024